

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN *LOCUS OF  
CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**MEILIANA SAYPUTRI**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2017**

## ABSTRAK

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)**

Oleh

**MEILIANA SAYPUTRI**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga menguji apakah komitmen organisasi dan *locus of control* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.

Hasil penelitian membuktikan bahwa Partisipasi Anggaran dan *Locus of Control* sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, *Locus of Control* dan Kinerja Manajerial

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND LOCUS OF CONTROL AS MODERATING VARIABLES (Case Study on Government in the Bandar Lampung City)**

**By**

**MEILIANA SAYPUTRI**

*The present study aims to examine the budgetary participation and performance relationship in a public sector organization. It also attempts to examine whether organization commitment and perception of innovation mediate the budgetary participation and performance relationship.*

*This study was a quantitative research. Sources of data in this study are primary data. All data has been collected through quisionare. The method used in this research is purposive sampling. The analysis used is the analysis of SEM (Structural Equation Model) with the help of software SmartPLS 3.*

*This study found that budgeting participation and locus of control as a moderating variable have significant effect to managerial performance. But organizational commiment as a moderating variable did not significant effect to managerial performance.*

*Keywords : Budgeting Participation, Organizational Commitment, Locus of Control and Managerial Performance.*

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN *LOCUS OF  
CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)**

**Oleh**

**MEILIANA SAYPUTRI**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA EKONOMI**

**Pada**

**Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2017**

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : **Meiliana Sayputri**


No. Pokok Mahasiswa : 1311031072

Jurusan : Akuntansi


Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



  
**Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.**  
NIP 19750620 200012 2 001

  
**Ade Widiyanti, S.E., M.S.Ak, Akt., CA.**  
NIP 19740826 200812 2 002

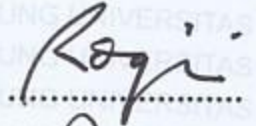
2. Ketua Jurusan Akuntansi

  
**Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.**  
NIP. 19620612 199010 2 001

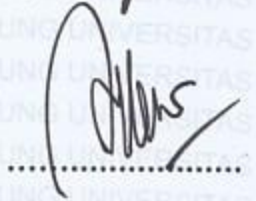
**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

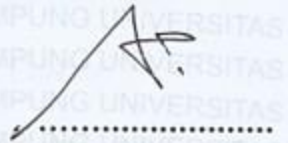
Ketua : **Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Ade Widiyanti, S.E., M.S.Ak, Akt., CA.**



Penguji Utama : **Ki Agus Andi, S.E., M.Si., Akt., CA.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**

NIP. 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **19 Juni 2017**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

**Nama : Meiliana Sayputri**

**NPM : 1311031072**

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pemerintah Kota Bandar Lampung)” telah ditulis secara sungguh-sungguh dan merupakan hasil karya sendiri, dan saya tidak melakukan plagiarisme atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 19 Juni 2017



Meiliana Sayputri

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung, pada tanggal 20 Mei 1995 sebagai anak pertama dari dua bersaudara, dari Bapak Subari dan Ibu Rosdiana.

Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) Dharma Wanita Universitas Lampung diselesaikan tahun 2001, Sekolah Dasar (SD) Diselesaikan di SD Negeri 1 Rajabasa Raya pada tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 19 Bandar Lampung pada tahun 2010, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di MA Negeri 1 Bandar Lampung pada tahun 2013.

Tahun 2013, penulis terdaftar sebagai mahasiswi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN (Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri). Selama menjadi mahasiswi penulis pernah menjadi anggota aktif UKM Himakta (Himpunan Mahasiswa Akuntansi) FEB Unila. Kemudian penulis juga pernah menjadi pengurus di BEM U KBM UNILA Sebagai Staff Keuangan periode 2014-2015 dan di BEM U KBM UNILA sebagai Staff P&K periode 2015-2016.



## *PERSEMBAHAN*

*Kupersembahkan skripsi ini kepada:*

☞ *Kedua orang tuaku tercinta, Bابه dan Ibu yang selalu memberikan segala kasih sayang, doa, pengorbanan serta dukungan yang tiada henti tercurah untukku. Terima kasih atas pengertian dan perhatian yang telah kalian berikan.*

☞ *Adikku Muhammad Firmansyah*

☞ *Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.*

## **MOTTO**

*“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu maka dia berada di jalan Allah”*

**(HR. Turmudzi)**

*“Terkadang seseorang dengan masa lalu yang paling kelam, mampu menciptakan masa depan yang paling cemerlang”*

**(Umar bin Khattab)**

*“Man Jadda Wa Jada”*

*Siapa yang bersungguh-sunggu kelak ia akan berhasil*

*Jangan mempersulit sesuatu jika bisa dipermudah*

**(Meiliana Sayputri)**

## SANWACANA

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan sebagai tanda rasa syukur atas rahmat dan karunia yang telah diberikan Allah Swt sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pemerintah Kota Bandar Lampung). Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi Jurusan S1 Akuntansi di Universitas Lampung.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh penulis dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Ibu Dr.Rindu Rika Gamayuni S.E., M.Si. selaku Pembimbing utama terima kasih atas bimbingan, inspirasi dan bantuannya selama ini sehingga Penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Ade Widiyanti, S.E., M.S.Ak, Akt., CA. selaku Pembimbing kedua terima kasih atas waktu, saran dan masukan yang telah ibu berikan sehingga Penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Ki Agus Andi, S.E., M.Si., Akt., CA. selaku Dosen Pembahas. Terima kasih untuk kritik dan saran selama penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Dr.Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt., selaku Dosen Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
8. Kedua orang tuaku tercinta, Babeh (Subari) dan Ibu (Rosdiana) yang selalu memberikan seluruh cinta dan kasih sayangnya kepada anak-anaknya dan tidak pernah lelah untuk mendoakan disetiap sujudnya. Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan selama ini.
9. Adiku Muhammad Firmansyah yang selalu mendukung, mendoakan dan memberikan semangat untuk segera menyelesaikan studi. Semoga kelak bisa membanggakan kedua orang tua.
10. Teman-temanku seperjuangan akuntansi angkatan 2013, ria andani, fitra, sriyani, lia dan teman-teman seangkatan yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih selalu berbagi pengalaman selama masa perkuliahan.

11. Untuk Tim Akuntansi Jaya, Mila, Intan, Anggri, Ame dan Jeany yang selalu membantuku dalam segala hal. Terimakasih untuk dukungan, keceriaan, motivasi, masukan, saran, kritik dan cerita dalam melewati suka duka selama masa perkuliahan. Semoga kita tetap bisa seperti ini dan tidak saling melupakan.
12. Untuk wanita-wanita glora, Alif Fauziah Sari., S.pd, Peby Ariska., S.Psi, Seppina Anjar Sari., S.Sos dan Revi Nur Hidayah., S.pd yang selalu memberikan dukungan dan keceriaan. Terima kasih atas semangat dan motivasi yang telah kalian berikan untuk menyelesaikan skripsi ini. Sukses selalu untuk kita. Amin.
13. Untuk Tim Om Telolet Om, terima kasih atas segala keceriaan dan kehebohan yang selalu kalian berikan kepadaku.
14. Teman-Teman IPS 3 Angkatan 2013 (PRASASTI), Celup, Novi, Eka, Rio, Oji, Ciripa dan lainnya terima kasih telah memberikan semangat.
15. Kepala Dinas Pariwisata, Dinas Pendidikan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Perhubungan dan Badan Pengawas Keuangan dan Aset Daerah yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.
16. Karyawan dan Karyawati (Mbk Tina, Mas Feri, Mpok Nurul, Mas Leman, Mas Yana, Mas Yogi dan Mas Ruli) Jurusan S1 Akuntansi yang telah banyak membantu dalam kelancaran perkuliahan.
17. Teman-Teman KKN Desa Menggala, Lala, Fina, Mba Septi, Indah, Bang Rafdho, Kak Dira, dan Mitha. Terima kasih untuk pengalaman dan kebersamaannya selama 60 hari kemarin.

18. Untuk Dede Rifai yang selalu memberikan semangat serta dukungan untuk menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas kebersamaan selama ini.
19. Seluruh Keluarga Besar yang selalu berdoa dan menanti keberhasilanku.
20. Seluruh Anggota Risma Masjid Mardhotillah.
21. Semua pihak yang telah membantu dan mendoakan dalam upaya menyelesaikan penulisan skripsi ini serta motivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi, mohon maaf jika penulis tidak menyebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah Nya kepada kita semua, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 19 Juni 2017

Penulis,

Meiliana Sayputri

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>v</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. LatarBelakang .....	1
1.2. RumusanMasalah .....	4
1.3. BatasanMasalah.....	5
1.4. TujuanPenelitian.....	5
1.5. ManfaatPenelitian.....	5
<b>II. LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Teori Keagenan .....	7
2.2. Pendekatan Kontinjensi .....	8
2.3. Partisipasi Anggaran .....	9
2.4. Kinerja Manajerial .....	12
2.5. Komitmen Organisasi .....	14
2.6. <i>Locus of Control</i> .....	16
2.7. Penelitian Terdahulu .....	19
2.8. Kerangka Pemikiran.....	21
2.9. Hipotesis Penelitian.....	22
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Populasi dan Sampel .....	26
3.2. Jenis Penelitian .....	27
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	27
3.4. Tempat dan Waktu Penelitian .....	27
3.5. Variabel Penelitian .....	27
3.6. Model Penelitian .....	32
3.7. Metode Analisis Data .....	32
3.7.1. Uji Validitas .....	33
3.7.2. Uji Reliabilitas.....	34
3.7.3. Pengukuran Struktur Model .....	34
3.7.4. Pengujian Hipotesis .....	34

3.7.5. Uji Jalur .....	35
------------------------	----

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Analisis Deskriptif Data dan Responden .....	36
4.2. Hasil Penelitian .....	37
4.2.1. Deskriptif Statistik Tanggapan Responden .....	37
4.2.2. Uji Outer Model .....	45
4.2.3. Uji Inner Model .....	53
4.2.4. Uji Hipotesis .....	55
4.3. Pembahasan .....	57

#### **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....	63
5.2. Keterbatasan dan Saran .....	64
5.3. Implikasi .....	64

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1. Penelitian Terdahulu .....	19
2.1. Definisi Operasional Variabel .....	29
4.1. Persentase Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner .....	36
4.2. Hasil Deskriptif Variabel Partisipas Anggaran .....	37
4.3. Hasil Persentase Pilihan Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran .....	38
4.4. Hasil Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi .....	39
4.5. Hasil Persentase Pilihan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi.....	39
4.6. Hasil Deskriptif Variabel <i>Locus of Control</i> .....	41
4.7. Hasil Persentase Pilihan Responden Terhadap Variabel <i>Locus of Control</i> .....	41
4.8. Hasil Deskriptif Variabel Kinerja Manajerial .....	43
4.9. Hasil Persentase Pilihan Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial.....	43
4.10. Hasil Outer Loading Variabel Partisipasi Anggaran Sebelum Eliminasi ..	45
4.11. Hasil Outer Loading Variabel Komitmen Organisasi Sebelum Eliminasi ..	45
4.12. Hasil Outer Loading Variabel <i>Locus of Control</i> Sebelum Eliminasi.....	46
4.13. Hasil Outer Loading Variabel Kinerja Manajerial Sebelum Eliminasi .....	46
4.14. Hasil Outer Loading Variabel Partisipasi Anggaran Setelah Eliminasi.....	47
4.15. Hasil Outer Loading Variabel Komitmen Organisasi Setelah Eliminasi...	48
4.16. Hasil Outer Loading Variabel <i>Locus of Control</i> Setelah Eliminasi .....	49
4.17. Hasil Outer Loading Variabel Kinerja Manajerial Setelah Eliminasi.....	49
4.18. AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> ) .....	50
4.19. <i>Cross Loading</i> .....	50
4.20. <i>Fornell Lacker Criterium</i> .....	51
4.21. <i>Cronbach' Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	52
4.22. Nilai <i>Coefficient of Determinant</i> .....	54
4.23. <i>Path Coefficient</i> .....	54
4.24. Rangkuman Hasil Hipotesis .....	57

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
4.1. Faktor Loading Sebelum Eliminasi.....	47
4.2. Output Mode Struktural .....	53

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

Data Penelitian .....	Lampiran1
Hasil Sebelum Dieliminasi.....	Lampiran2
Hasil Setelah Dieliminasi.....	Lampiran3
Hasil Bootstraping .....	Lampiran4
Hasil Path Coefficient. ....	Lampiran5
Hasil Constuct Reliability and Validity . ....	Lampiran6
Hasil Fornell Lacker Criterium . ....	Lampiran7

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu faktor yang memiliki dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja adalah partisipasi anggaran. Menurut Kenis (1979) dalam Rinarti (2007), mengartikan partisipasi penyusunan anggaran sebagai berikut: Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, yang mengarah kepada 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 diorganisasi yang merupakan tujuan mereka, sehingga akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajemen dan juga tujuan organisasi(*goal congruance*).

Riyanto (1999) mengemukakan bahwa diperlukan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) yang menyatakan bahwa hubungan partisipasi

penganggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional.

Menurut Ivancevich dan Matteson (2006) 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. Menurut Fruchot dan Shearon (1991) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individual, antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *locus of control*.

Leach dkk.(2008) 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 serupa juga muncul di dalam Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Kinerja pegawai di Pemerintahan Kota Bandar Lampung belum maksimal. Beberapa hal yang menyebabkannya adalah masih maraknya tindak pungutan liar (pungli) yang terjadi di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang melayani masyarakat dalam hal perizinan (sumber lampost.co)

Selain itu kinerja manajemen yang dirasa masih kurang baik dikarenakan kurangnya kesadaran dari dalam diri para pegawai untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Masih banyak pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja yang dilakukan oleh para pegawai disaat hari pertama masuk kerja setelah libur panjang, seperti libur Hari Raya ataupun libur bersama lainnya.

Tindakan ini akan membuat kinerja dalam Pemerintahan menjadi tidak maksimal dan tujuan dari organisasi belum tercapai karena para pegawai yang tidak hadir.

(sumber kupastuntas.co)

Kinerja pegawai yang ada di Pemerintahan Kota Bandar Lampung yang dirasa memiliki kinerja yang belum optimal. Salah satu faktor yang membuat kinerja pegawai di Kota Bandar Lampung belum optimal adalah masih maraknya tidak kejahatan korupsi. Korupsi yang dilakukan adalah dengan menyuntikkan dana ke anggaran. Fenomena ini menunjukkan bahwa komitmen dalam berorganisasi yang dimiliki masih rendah, karena masih mementingkan kepentingan diri sendiri dibandingkan kepentingan untuk masyarakat yang membuat kinerja menjadi belum maksimal sesuai dengan tujuan dari organisasi. (sumber lampost.co)

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari beberapa penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sudah dilakukan. Namun, hasil dari penelitian yang telah ada terdapat penelitian yang berpengaruh dan ada pula hasil 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 moderating. Objek

penelitian yang dilakukan ini dipilih oleh peneliti karena masih sedikit penelitian yang meneliti tentang kinerja yang ada di Pemerintah Kota/Kabupaten. Dalam hal ini, penulis akan mengambil objek Pemerintah Kota Bandar

Lampung. Berdasarkan penjelasan diatas, maka judul dalam penelitian ini adalah

**“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Kota Bandar Lampung?.
2. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Kota Bandar Lampung?
3. Apakah *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Kota Bandar Lampung?

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan variabel partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan *locus of control*.
2. Objek penelitian ini adalah Pemerintahan Kota Bandar Lampung

3. Responden penelitian ini adalah para kepala divisi, kepala bagian, kepala subbagian ataupun staff/karyawan yang ikut serta dalam penyusunan anggaran.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Pemerintahan Kota Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasiterhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Kota Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Pemerintah Kota Bandar Lampung.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharap memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk menambah wawasan mengenai pengaruh patisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating,



b. Bagi Mahasiswa

Hasil dari penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.

c. Bagi Jurusan

Hasil dari penelitian dapat digunakan untuk menambah informasi dan referensi di perpustakaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Teori Keagenan**

Teori keagenan telah digunakan untuk menjelaskan partisipasi anggaran. Magee (1980) menerangkan bahwa hasil yang diharapkan principal dapat ditingkatkan dengan akses informasi terhadap agen sebelum proses persiapan anggaran. Kinerja manajerial yang diharapkan meningkat, akan menimbulkan kecenderungan untuk dilakukannya *budgetary slack* oleh bawahan karena bawahan mengetahui bahwa kinerjanya akan diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama.

Keterkaitan manajer dan bawahannya juga dijelaskan dalam teori keagenan. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan teori keagenan merupakan kontrak antara satu orang atau lebih antara principal dan agen, dimana agen diberi wewenang untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan beberapa tugas. Hubungan kontrak antara principal dan agen dimana principal memperkerjakan agen untuk melakukan tugas dalam rangka memenuhi kebutuhan principal. Principal membuat kontrak dengan agen dengan harapan bahwa agen akan bertindak atau melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh principal

Menurut Eisenhardt (1989) teori agensi menggunakan diasumsi sifat manusia yaitu: (1) manusia pada umumnya mementingkan diri sendiri (*self interest*), (2) manusia memiliki daya pikir terbatas mengenai persepsi masa mendatang (*bounded rationality*) dan (3) manusia selalu menghindari risiko (*risk averse*).

Brownell dan Mc.Innes (1986) menyatakan bahwa agen akan berusaha melakukan senjangan anggaran jika agen ingin memperoleh keuntungan dan penghargaan yang seharusnya didapatkan agen dalam keberhasilannya mencapai anggaran.

## **2.2 Pendekatan Kontinjensi**

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

Menurut Lubis (2011) secara umum pendekatan kontinjensi menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut akan diterapkan.

Fisher (1995) berpendapat bahwa pendekatan kontinjensi 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 kontinjensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontinjensi diadopsi dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontinjensi 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.

### **2.3 Partisipasi Anggaran**

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan suatu proses organisasional, dimana 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.

Menurut Mulyadi (1993) pengertian anggaran adalah suatu rencanakerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standardan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Menurut Hanson (1996) anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencanayang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, dimana rencana tersebut akan digunakan sebagaipedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Partisipasi anggaran berarti memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Adanya partisipasi anggaran akanmeningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari level bawah dan menengah. Para bawahan dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada

manajer atas yang mana ide tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya keikutsertaan para bawahan dan menengah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan.

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).

Winadarta (2003) menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat memengaruhi sikap atau usaha pencapaian sasaran dari kinerja manajer karena beberapa hal, di antaranya:

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

Dimensi penyusunan anggaran memiliki beberapa indikator dalam partisipasi anggaran tersebut seperti yang disampaikan oleh Milani (1975) yaitu:

1. Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer

2. Alasan-alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi
3. Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta
4. Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.

#### **2.4 Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan standar yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dilimpahkan kepada manajer sebagai penyatuan antara variabel proses, hasil dan *output* (Hapsari, 2010). Penilaian terhadap kinerja merupakan hal yang penting karena akan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan pada perusahaan tersebut. Menurut Frucot dan Shearon (1997) kinerja diantaranya dapat dipengaruhi oleh faktor individual, antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *locus of control*. Falikhatun(2003) menerangkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam pekerjaan pada dasarnya akan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional dan kondisi yang berasal dari dalam yang disebut dengan faktor individual. Faktor individu meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman, dan karakteristik psikologis yang terdiri dari motivasi, kepribadian, dan *locus of control*. Faktor situasional meliputi kepemimpinan, prestasi kerja, hubungan sosial dan budaya organisasi.

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajerial saat menjalankan fungsimanajemen (Mahoney, 1963). Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja suatu organisasi dengan melakukan pengendalian dalam hal pengarahan dan pengendalian individu yang terlibat dalam organisasi. Kinerja manajerial dapat dilihat dari partisipasi dalam penyusunan anggaran terjadi apabila adanya keterlibatan dan tingkat pengaruh yang dirasakan oleh individu.

Mangkunegara (2006) kinerja manajerial diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2001) menyebutkan kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat (Riyadi, 1999 dalam Rinarti 2007)

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



1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Pengkoordinasian
4. Evaluasi
5. Pengawasan
6. Pemilihan staf
7. Negosiasi
8. Perwakilan (Mahoney dkk. 1963)

## **2.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi dengan mengerahkan segala upaya dengan menggunakan nama organisasinya dengan suatu keyakinan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi tersebut. Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan para bawahannya, artinya manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk semakin memajukan perusahaan tempat mereka bekerja. Salah satu cara yang digunakan oleh para manager untuk dapat meningkatkan kinerja didalam perusahaannya yaitu dengan cara menyusun anggaran perusahaan seefektif mungkin.

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 diabekerja.

Sedangkan Steers (1985) dalam Kuntjoro (2002) 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.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata, 2004).

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, 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.

## **2.6 Locus of Control**

*Locus of control* adalah keyakinan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam memengaruhi seluruh kejadian yang berhubungan dengan kariernya. 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* itu sendiri terbagi menjadi *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal. *Locus of control* internal yaitu sejauh mana orang-orang mengharapkan bahwa sebuah penguatan atau hasil yang diperoleh ditentukan oleh unsur-unsur atau kekuatan pada perilaku mereka sendiri atau karakteristik pribadi, sedangkan *locus of control* eksternal yaitu sejauh mana orang-orang mengharapkan bahwa penguatan atau hasil adalah bukan muncul dari dalam diri orang tersebut, namun dari suatu kesempatan.

Lefcourt (1986) menyatakan bahwa internal *locus of control* ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang, oleh karena itu terjadinya suatu peristiwa dipandang berada dalam kontrol seseorang, sedangkan eksternal *locus of control* dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi tidak berhubungan dengan perilaku seseorang pada situasi tertentu. Dalam eksternal *locus of control* ini, setiap

individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang atau kekuatan lainnya.

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 (1986) menyatakan bahwa individu menerima kekuatan yang berbeda pada beberapa kondisi.

*Locus of control* dibagi menjadi dua dimensi menurut Ivancevich & Matterson (2006) yaitu *internal locus of control* dan *eksternal locus of control*. Individu dengan *internal locus of control* yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik dibandingkan dengan individu dengan *eksternal locus of control*. Para manajer yang memiliki *locus of control* internal lebih banyak maka akan 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 memiliki *locus of control* eksternal (Miller, Kets de Vries & Toulouse 1982)

Dimensi *locus of control* dibagi menjadi 2 yaitu *internal locus control* dan *external locus of control* menurut Crider (1983) sebagai berikut :

a. *Internal Locus Of Control* memiliki ciri-ciri, yaitu:

1. Suka bekerja keras.
2. Memiliki inisiatif yang tinggi.
3. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah.
4. Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin.
5. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

b. *External Locus Of Control* memiliki ciri-ciri, yaitu:

1. Kurang memiliki inisiatif.
2. Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan.
3. Kurang suka berusaha, karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol.
4. Kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

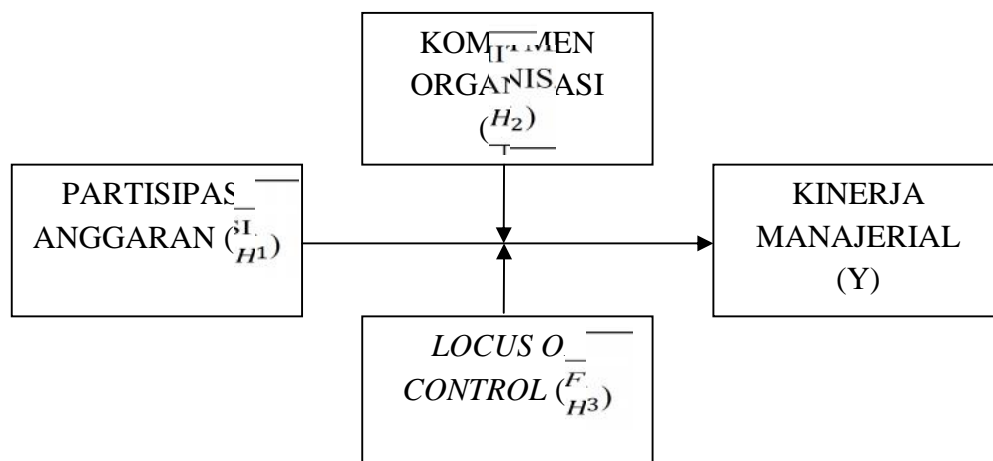
**Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu**

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1.	A Dwiranda, TIM Amartadewi (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan <i>Locus of Control</i> sebagai Variabel Moderasi	<p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Bebas</b> Partisipasi Anggaran</p> <p><b>Variabel Moderating</b> Gaya Kepemimpinan <i>Locus of Control</i></p> <p><b>Metode Penelitian</b> <i>purposive sampling</i>, uji validitas dan uji reliabilitas, uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas</p>	<i>Locus of control</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap partisipasi anggaran pada kinerja manajerial.
2.	N Hapsari, A Pratiwi (2010)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan <i>Locus of Control</i> sebagai Variabel Moderating	<p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Bebas</b> Partisipasi Penyusunan Anggaran</p> <p><b>Variabel Moderating</b> Komitmen Organisasi <i>Locus of Control</i></p> <p><b>Metode Penelitian</b> Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Regresi Berganda</p>	Penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, <i>locus of control</i> juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. semakin tinggi <i>internal locus of control</i> yang dimiliki manajer maka semakin tinggi pula

				partisipasi penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.
3.	Gunawan dan Santioso (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating	<p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Bebas</b> Partisipasi Anggaran</p> <p><b>Variabel Moderating</b> Komitmen Organisasi Motivasi</p> <p><b>Metode Penelitian</b> <i>Simple Regression, Multiple Regression dan Moderated Regression Analysis.</i></p>	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi tidak berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
4.	Suardana dan Suryana (2010)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating	<p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Bebas</b> Partisipasi Penyusunan Anggaran</p> <p><b>Variabel Moderating</b> Komitmen Organisasi</p> <p><b>Metode Penelitian</b> Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis</p>	Partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat

				hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
5.	Susmitha dan Suartana (2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan <i>Locus of Control</i> dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi	<p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Bebas</b> Partisipasi Penyusunan Anggaran</p> <p><b>Variabel Moderating</b> <i>Locus of Control</i> Komitmen Organisasi</p> <p><b>Metode Penelitian</b> Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Non Respon Bias, Pengujian Hipotesis</p>	<p><i>Internal locus of control</i> dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.</p> <p><i>External locus of control</i> tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.</p>

## 2.8 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



## **2.9 Hipotesis Penelitian**

### **2.9.1 Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan dan juga untuk memberikan kesempatan bawahan untuk memasukkan informasi 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, 1983 dalam Wasisto dan Sholihin, 2004).

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat (Riyadi, 1999 dalam Rinarti, 2007).

Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial juga telah sebelumnya dilakukan oleh Suwardana dan Suryanawa (2010), Susmitha dan Suwartana (2012), Amertadewi dan Dwiranra (2013) dan Gunawan dan Santioso (2015). 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. Sementara itu penelitian yang

dilakukan oleh Ridhawati dan Hifzani (2014) tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Milani (1975) yang menemukan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur berskala besar di Sydney, Australia.

*H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial*

### **2.9.2 Komitmen Organisasi sebagai moderasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer dan bawahan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi (Sumarno, 2005).

Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi karena kondisi organisasi akan menjadi lebih baik apabila komitmen yang dimiliki oleh individu tersebut tinggi. Sebaliknya, apabila komitmen yang dimiliki individu tersebut rendah maka kondisi organisasi tidak akan jauh lebih baik dari sebelumnya. Partisipasi anggaran digunakan sebagai alat untuk melihat apakah para individu berkomitmen dengan baik atau tidak.

Hasil pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Santioso (2015) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memenuhi kriteria sebagai variabel moderat, yang berarti bahwa komitmen organisasi memoderasi

pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Susmitha dan Suwartana (2012) menunjukkan bahwa  $H_3$  diterima, sehingga terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Suwardana dan Suryanawa (2010) Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

*H<sub>2</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.*

### **2.9.3 Locus of Control sebagai moderasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Menurut Rotter (1986) menyatakan bahwa *locus of control* sebagai tindakan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. *Internal control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan berada dibawah pengendalian dirinya. Sedangkan *eksternal control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang telah dilakukan oleh diri sendiri dan berada diluar kontrol dirinya (Lefcourt, 1986). Individu yang memiliki *locus of control* yang baik maka dapat berpartisipasi dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja individu tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2010) menunjukkan bahwa *locus of control* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Ridhawati dan Hifzani (2014) juga menyatakan dalam penelitiannya bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Amarthadewi dan Dwiranra (2013) menyatakan bahwa *Locus of control* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial

*H<sub>3</sub> : Locus of control berpengaruh signifikan dan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok yang menjadi perhatian organisasi peneliti untuk diteliti (Sekaran, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Kota Bandar Lampung. Teknik penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah :

1. Pemerintahan daerah yang menjadi sampel adalah Kota Bandar Lampung
2. SKPD yang menjadi sampel penelitian adalah SKPD yang mewakili pusat belanja, pusat pendapatan, pusat pelayanan publik, pusat administrasi dan pusat biaya.
3. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur yang menduduki jabatan mulai dari Kepala Divisi, Kepala Bagian, Kepala Subbagian dan Staff/Karyawan yang ada di SKPD.
4. Pernah terlibat dalam partisipasi anggaran.
5. Telah bekerja minimal 6bulan.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu yang diperoleh secara langsung dari instansi pemerintah daerah kota Bandar Lampung dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang berisi pernyataan mengenai partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan *locus of control*.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Teknik Survei**

Dalam penelitian ini, pengumpulan sampel diperoleh dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden berupa kuesioner.

#### **3.3.2 Teknik Studi Kepustakaan**

Dalam penelitian ini teknik studi pustaka dilakukan dalam memperoleh data berupa penelitian-penelitian terdahulu berupa jurnal, buku maupun artikel yang dapat mendukung penelitian ini.

### **3.4 Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **3.4.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di:

Dinas Pariwisata

Dinas Perhubungan

Dinas Pekerjaan Umum

Badan Pengelolaan Aset dan Keuangan Daerah

Dinas Pendidikan

### **3.4.2 Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada tanggal 02 Februari-06 Maret 2017

### **3.4.3 Alat Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner

## **3.5 Variabel Penelitian**

### **3.5.1 Variabel Independen**

Variabel independen dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan variabel bebas. Variabel ini mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2009). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran. Partisipasi anggaran adalah proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982).

### **3.5.2 Variabel Moderating**

Variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono, 2009). Variabel moderating dalam penelitian ini, yaitu komitmen organisasi ( $H_2$ ) dan *locus of control* ( $H_3$ ). Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata, 2004).

Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) mendefinisikan *locus of control* sebagai keyakinan masing-masing individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa memengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya.

### 3.5.3 Variabel Dependen

Variabel terikat (*dependen variable*) merupakan variabel kinerja manajerial yang memengaruhi variabel lain baik secara positif (Sekaran, 2003). Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial. Hasibuan (2001) menyebutkan kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

**Tabel 2.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

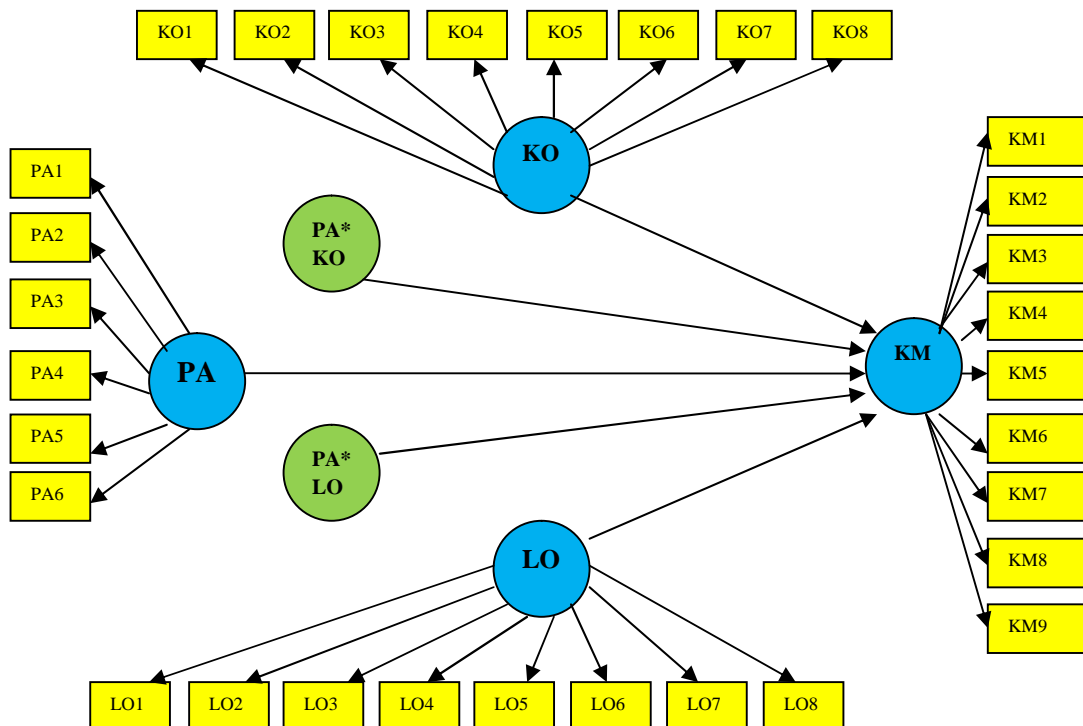
No	Variabel	Dimensi	Indikator	Kuesioner	Item
1.	Partisipasi Anggaran (X1) (Milani 1975 dalam Karsam 2012)	1. Tingkat keterlibatan dalam proses perancangan anggaran 2. Pengaruh yang dirasakan oleh pimpinan Dinas dalam proses perancangan anggaran	1.1 Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran 1.2 Kepuasan dalam penyusunan anggaran 1.3 Kebutuhan memberikan pendapat 1.4 Kerelaan dalam memberikan pendapat 2.1 Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran 2.2 Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun	No 1 No 2 No 3 No 4 No 5 No 6	PA1 PA2 PA3 PA4 PA5 PA6
2.	Komitmen Organisasi	1. Menerima tujuan atau	1.1 Usaha keras untuk menyukseskan	No 1	KO1



	( $\frac{x^2}{N}$ ) Nowday dkk. 1979 dalam Supriyono 2004)	goal dan value yang dimiliki organisasi 2. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi 3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi	organisasi 1.2 Pernyataan kebanggaan bekerja didalam organisasi 1.3 Kesedian menerima tugas demi organisasi 2.1 Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi 2.2 Kebanggaan mejadi bagian dari organisasi 2.3 Organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas 3.1 Senang atas pilihan bekerja diorganisasi tersebut 3.2 Anggapan bahwa organisasi adalah organisasi terbaik 3.3 Perhatian terhadap nasib organisasi	No 2  No 3  No 4  No 5  No 6  No 7  No 8  No 9	KO2  KO3  KO4  KO5  KO6  KO7  KO8  KO9
3.	Locus of Control ( $X_3$ ) (Baron dan Byren (1994) dalam Astuti (2007)	1. <i>Internal Locus Of Control</i> dan <i>External Locus Of Control</i> .	1. Keberhasilan yang terjadi adalah hasil perbuatan saya sendiri 2. Apabila terjadi kesalahan saya bersedia mengakuinya 3. Pemimpin yang baik mengharapakan pegawai memutuskan sendiri apa yangsebaiknya mereka lakukan 4. Saya merasa memiliki tidakcukup	No 1  No 2  No 3  No 4	LO1  LO2  LO3  LO4

			<p>kendali untuk mengarah tujuan hidup</p> <p>5. Yang menjadi pimpinan tergantung kepada keberuntungan yang melekat pada seseorang</p> <p>6. Kejadian buruk yang terjadi akibat ketidakmujuran</p> <p>7. Membuat perencanaan yang terlalu jauh ke depan adalah pekerjaan sia-sia</p> <p>8. Hal yang terbaik adalah menutupi kesalahan orang lain</p>	<p>No 5</p> <p>No 6</p> <p>No 7</p> <p>No 8</p>	<p>LO5</p> <p>LO6</p> <p>LO7</p> <p>LO8</p>
4.	Kinerja Manajerial (Y) (Mahoney dkk. 1963 dalam Suryani 2016)	<p>1. Perencanaan</p> <p>2. Investigasi</p> <p>3. Koordinasi</p> <p>4. Evaluasi</p> <p>5. <i>Supervise</i></p> <p>6. <i>Staffing</i></p> <p>7. Negosiasi</p> <p>8. Representasi</p>	<p>1.1 Peran penentuan tujuan dan kebijakan rencana kegiatan.</p> <p>2.1 Mengumpulkan informasi berupa catatan dan laporan</p> <p>3.1 Penyesuaian laporan</p> <p>4.1 Penilaian rencana kerja</p> <p>5.1 Memberi arahan untuk pengembangan bawahan</p> <p>6.1 Penempatan pegawai</p> <p>7.1 Berperan dalam penentuan kontrak kerjasama</p> <p>7.2 Memiliki peranan berhubungan dengan pihak luar</p> <p>8.1 Evaluasi kinerja dan sasaran keseluruhan kinerja</p>	<p>No 1</p> <p>No 2</p> <p>No 3</p> <p>No 4</p> <p>No 5</p> <p>No 6</p> <p>No 7</p> <p>No 8</p> <p>No 9</p>	<p>KM1</p> <p>KM2</p> <p>KM3</p> <p>KM4</p> <p>KM5</p> <p>KM6</p> <p>KM7</p> <p>KM8</p> <p>KM9</p>

### 3.6 Model Penelitian



### 3.7 Metode Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan model *Struktural Equation Modeling* (SEM). Alasan penggunaan SEM yaitu SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit secara simultan. Menurut Hair dkk. (2006) mengenai sample yang representatif dengan menggunakan teknik analisis SEM adalah 100-200 responden.

Permodelan melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (Ferdinand, 2006). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dimana PLS merupakan pendekatan

alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. Peneliti memilih menggunakan PLS untuk menganalisis data dikarenakan PLS dianggap software yang sangat efektif untuk digunakan pada data yang berjumlah kurang dari 100 responden (Ghozali, 2006).

### **3.7.1 Uji validitas**

Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menguji *validitas convergent* dan *discriminant*. *Validitas convergent* dihitung dengan melihat skor *Average Variance Ekstracted* (AVE). Henseler dkk. (2009) mengatakan bahwa nilai *validitas convergent* sangat baik apabila skor AVE diatas 0,5. Adapun tujuan *Validitas discriminant* untuk melihat apakah suatu item adalah unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model (Hulland, 1999).

Untuk menguji *validitas discriminant* dapat dilakukan dengan dua metode yaitu *Fornell-Larcker* dan *Cross-loading*. Metode *Fornell-Larckler* dilakukan dengan membandingkan square roots atas AVE dengan korelasi *vertical laten*, metode lainnya *Cross-loading* yang menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Al-Ghatani, Hubona, & Wang, 2007).

### **3.7.2 Uji Reliabilitas**

Untuk pengujian Realibilitas dilakukan dengan *partial least square* (PLS) agar dapat menganalisis *cronbach's alpha* dan *composive realibility*. Sesuai dengan aturan yang dipakai bahwa *cronbach's alpha* lebih dari 0,7 menunjukkan tingkat reabilitas yang cukup baik (Hulland, 1999).

### 3.7.3 Pengukuran Struktural Model

Untuk meneliti struktural model dalam penelitian ini, pengukuran yang digunakan oleh peneliti yaitu *Coefficient of determination* ( $R^2$ ) dan *path Coefficient* ( ) (Chenhall, 2004). Hal ini untuk menyakinkan bahwa hubungan antar konstruk adalah kuat.  $R^2$  menunjukkan ukuran hubungan antara variabel laten terhadap total varians. Menurut Camison & Lopez (2010) bahwa jika nilai  $R^2$  lebih dari 0,1 maka hubungan antara konstruk dependen dan independen dapat diterima.

Apabila nilai *path coefficients* lebih dari 0,100 maka antar konstruk memiliki hubungan yang kuat (Urbach & Ahleman, 2010). Serta apabila nilai *path coefficients* di atas 0,50 maka dapat dikatakan antara variabel laten memiliki hubungan yang cukup signifikan (Urbach & Ahleman, 2010).

### 3.7.4 Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis atas penggunaan partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan *locus of control* dilakukan dengan melakukan perbandingan antara hasil *path coefficient* dengan T tabel. Hipotesis dapat dikatakan sangat signifikan apabila  $T_{hitung} > T_{tabel}$  pada derajat kebebasan 1%. Hipotesis dikatakan signifikan apabila  $T_{hitung} > T_{tabel}$  pada derajat kebebasan 5% dan apabila  $T_{hitung} > T_{tabel}$  pada derajat kebebasan 10% maka hipotesis dikatakan lemah. Sedangkan Hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila  $T_{hitung} < T_{tabel}$  pada derajat kebebasan 10 %.

### **3.7.5 Uji Jalur**

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda atau dengan kata lain adalah analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan dalam bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di SKPD Kota Bandar Lampung. Semakin baik proses partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki pengaruh yang tidak signifikan dan berhubungan negatif. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi belum mampu untuk memperkuat atau memoderasi antara hubungan 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 yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa *locus of control* mampu untuk memperkuat atau memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

## 5.2 Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain, hanya terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, *locus of control* dan kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian ini hanya terbatas pada Kota Bandar Lampung. Hal ini dikarenakan ketidakmungkinan untuk menjangkau setiap elemen sampel.

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi tidak terdukung karena masih kurangnya keyakinan yang kuat terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi yang mana pula akan meningkatkan kinerja dengan mengikuti partisipasi anggaran sehingga bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel atau mengubah variabel yang kiranya dapat digunakan sebagai variabel moderasi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang sekiranya dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini tidak meneliti seluruh SKPD di Kota Bandar Lampung, sehingga untuk hasil penelitian yang lebih baik penulis juga menyarankan agar penelitian selanjutnya memperluas sampel yang diteliti sehingga sampel yang diperoleh bisa lebih mewakili Pemerintahan Daerah di Kota Bandar Lampung maupun di Provinsi Lampung.

## 5.3 Implikasi

Implikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Kepala Dinas atau Kepala Badan sebagai pengelola keuangan daerah tentang pentingnya partisipasi



anggaran di pemerintahan daerah. Dengan adanya partisipasi dalam penganggaran maka *locus of control* para pihak yang terlibat akan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Gahtani, S. S., Hubona, G.S., dan Wang, J. 2007. Informatin Technology (IT) in Saudia Arabia: Culture and the acceptance and use of IT. *Information and Management*, 44(8): 681-691.
- Amertadewi, Mas. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4(3), pp: 550-566.
- Anthony, Robert dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System*, Edisi 11, penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Buku 2, Jakarta.
- Astuti, E.D. 2007. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Karekteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dengan Moderasi Locus of Control Pada Perusahaan Manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah, Tesis, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Brownell, P. 1982a. "Participation in Budgeting Process: When it Works and When it Dosen t", *Journal of Accounting Review Literature*. Vol 1, 124-153.
- Brownell, P. dan McInnes, M. 1986. "Budgetary Participation, motivation, and Manajerial performance". *The Accounting Review*, Vol. LXI, No. 4 October: 587-600.
- Camison, C. dan Lopez, A. V. 2010. An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, No. 8, Pp 853- 878.
- Chenhall, R.H. 2004. The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity Based Cost Management. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 16.
- Coryanata, Isma.2004. "Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar, 2—3 Desember 2004.

- Coryanata, Isma. 2006. Desentralisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Investasi Vol. 7 No. 1, hal: 79-96, Januari 2006 ISSN: 1411-6227.*
- Crider, Andrew. B. 1983. *Psychology*. Scott, Foresman & Company
- Eisenhardt, Kathleem. M. 1989. *Agency Theory: An Assesment and Review*. *Academy of Management Review*, 14, hal 57-74.
- Falikhatun. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Dan Penerapan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Aparat Unit - Unit Pelayanan Publik. *Jurnal Empirika, Vol.16, no.2, Desember:263 -281.*
- Ferdinand, A. 2006. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fisher, J.G. 1995. *Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcome: Past Result and Future Directions*. *Behavior Research in Accounting*.
- Fruchot, V. dan Shearon, W.T. 1991. "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction". *The Accounting Review, Vol. 66, No. 1. pp. 80-99.*
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan*
- Greenhalgh, L. dan Rosenblatt. Z. 1984. "Job Insecurity: Towards Conseptual Clarity", *Academy of Management Review*, 9 (3): 438-448.
- Gunawan dan Santioso. 2015. Pengaruh Partisispasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi/Volume XIX, No. 01, Januari 2015: 144-159.*
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalitic and Contingency Perspective. *Decision Sciences 17: 496-516.*
- Hanson, E.I. 1996. *The Budgetary Control Function*. *The Accounting Review*. April, hal 239-243.
- Hapsari, Nanda A.R. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus of control Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

- Hair, J. F. Jr. et. al. 2006. *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- Hasibuan, Maluyu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara
- Henseler, J., Ringle, C., Sinkovics. 2009. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*. No.20, Pp 277-319.
- Hulland, J. 1999. "Use of Partial Least Square (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent." *Strategic Management Journal*, 20(2): 195.
- 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.
- Jensen, M.C. dan Meckling, W.H. 1976, Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jogiyanto, H.M. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Keempat. BPFE. Yogyakarta.
- Karsam. 2012. Pengaruh penekanan anggaran dan motivasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran serta dampaknya pada kinerja manajerial (Studi Pada Yayasan Pendidikan & Koperasi Propinsi Banten). *Research Journal of Finance and Accounting* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.6, No.1, 2015.
- Kuntjoro, Z. S. 2002. Komitmen Organisasi. Diakses dari <http://www.epsikologi.com/MASALAH/250702.htm>
- Kurniawan, Iip. 2016. "sekda dan inspektorat apel daftar hadir banyak kantor skpd sepi". <https://kupastuntas.co/kota-bandar-lampung/2016-07/sekda-dan-inspektorat-apel-daftar-hadir-banyak-kantor-skpd-sepi/>. (Diakses tanggal 13 Juli 2016).
- Leach-lopez, Maria A., William W. Stammerjohan, and Johan T. Rigsby Jr. 2008. A Update on Budgetary Participation, Locus of Control, And The Effects on Mexican Managerial Peformance And Job Satisfaction. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 24, No. 3, pp.121-134.
- Lefcourt, H . 1986. *Locus of Control*, Lawrence Erlbaum, New York, NY.

- Lubis, Arfan Ikhsan. 2011. *Akuntansi Keprilakuan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat
- Magee, R. P. 1980. *Equilibrium in Budget Participation*. *Journal of Accounting Research* 18 (Autumn). pp. 551-573.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. dan Caroll, S.J. 1963. *Development of Managerial Performance : A Research Approach*, Cincinnati: Ohio, Southwestern Publishers.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study". *The Accounting Review* 50, April
- Miller, D., M. F. R. Kets de Vries, dan Toulouse, J.M. 1982. *Top executive locus control and its relationship to strategy-making, structure, and environment*. *Academy of Management Journal*, Vol.25 (2), pp.237-53.
- Mulyadi. 1993. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mowday, R.R. Steers dan Porter, L 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 14, pp:224-235.
- Nazarudin, Seyawan. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi* Volume. 12 Nomor. 2, halaman: 197-207, Juli 2012.
- Nurhalimah, Darwanis dan S. Abdullah. (2013) "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Perangkat Daerah di Pemerintah Aceh", *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Aceh*. 2 (1).
- Redaksi, Tim. 2016. "Wahana Baru Korupsi". <http://lampost.co/berita/wahana/baru-korupsi/> . (Diakses tanggal 16 September 2016).
- Rejeki, Mar sudi Endang Sri. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal, LANTIP*, Vol. 02, No.

- Ridhawati dan Hifzani. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderating. *Dinamika Ekonomi Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol.7 No.2 September 2014.
- Rilis. 2016. "Gubernur Ridho Bentuk Satgas Pemberantas Pungli". <http://lampost.co/berita/gubernur-ridho-bentuk-satgas-pemberantasan-pungli/>. (Diakses tanggal 16 Oktober 2016).
- Rinarti, Deasy dan Muindro Renyowijaya. 2007. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Organisasi Terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis & Akuntansi*. Vol.9, (2) Agustus 2007, hal 124-135.
- Ritonga, Panarangan. 2008. Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Riyanto, Bambang. 1999. *The Effect of Attitude, Strategy and Decentralization on The Effectiveness of Budget Participation*, *Journal Riset Akuntansi Indonesia (JRAI)*, Vol. 2, No. 2, Juli, hal 136-153.
- Rotter, J. 1986. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80: 1-28.
- Sardjito, Bambang dan Mutharer, Osmad. 2007, "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating", *SNA X Unhas Makassar* 26-28 Juli 2007.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology*, Vol. 13, Pp 290-312.
- Suardana, Kadek Juli dan Suryanawa, Ketut. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Denpasar: Audi Vol, 5 Edisi 1*.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta, h. 39
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan

terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”.  
*Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005.

- Supomo, B. dan Indriantoro, N. 1998. Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *KELOLA*. No. 18, Juli 1998.
- Supriyono, R.A. 2004. Pengaruh Variabel intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No. 3.
- Suryani, Dewi. 2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budgetary Slack, Pelimpahan wewenang dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD. *Tesis*. Univesitas Lampung.
- Susmitha, Yoga. dan Suartana, 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajeria dengan Locus of Control dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Sutrisna, S.A. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Kota Yogyakarta Dengan Pendekatan Kontigensi, *ASSETS* Vol. 1 No. 2.
- Syahputra, Z. 2014. Budget Participation on Managerial Performance: Related Factors in that influenced to Government’s Employee (Study of Indonesian Local Government), *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 5 No. 21.
- Urbach, N. dan Ahleman, F. 2010. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol.11, No.2, Pp 5-39.
- Wasisto, Arief dan Sholihin, Mahfud. 2004. Peran Partisipasi Penganggaran Dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural Dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar.
- Wahyuni, Taufik dan Ratnawati. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control*, Stres Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*/Volume XX, No.02, Juni 2016: 189-206.
- Wiener, Y. 1982. “*Commitment in Organization: A Normative View*”. *Academy of Management Review*7. Pp. 418-428.
- Wijayanti, Titik. 2012. Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi serta

Hubungan dengan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Perusahaan AMDK di Pasuruan. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol 02 No 1 Edisi April 2012.

Winadarta, Nitya. 2003. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan *Locus of Control* sebagai Moderating. *Tesis. Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro*. Semarang.

Yahya, M. Nor, Ahmad, Nik Nazli Nik and Fatima, Abdul. 2008. "Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 658-673

Yanti, Suardana. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Self Efficacy*, Desentralisasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 11.1 (2015): 155-170.