

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN  
*LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA PT BOSOWA BERLIAN MOTOR MAKASSAR**

**Disusun Oleh :**

**Diah Ayu Putri Sanjaya**

**NIM : 4519013077**



**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan**

**Guna Memperoleh Gelar**

**Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
MAKASSAR**

**2023**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderasi Pada Perusahaan PT Bosowa Berlian Motor Makassar

Nama Mahasiswa : Diah Ayu Putri Sanjaya

Stambuk/NIM : 4519013077

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Telah Disetujui :

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE., M.Si

Pembimbing II

Indah Syamsuddin, SE., M.Ak., Ak., CPABC

### Mengetahui dan Mengesahkan:

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Bosowa



Dr. Hermawaty Abubakar, SE., MM., CBSA

Ketua Program Studi

Akuntansi

Thanwain, SE., M.Si

Tanggal Pengesahan:

## PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diah Ayu Putri Sanjaya

NIM : 4519013077

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderasi Pada Perusahaan PT Bosowa Berlian Motor Makassar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah dari saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa dapat paksaan sama sekali dari pihak lain.

Makassar, 06 Juli 2023



**Diah Ayu Putri Sanjaya**

## PRAKATA

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat Rahman dan RahimNya penulis dapat menyusun skripsi ini dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating. Tak lupa pula penulis kirimkan Sholawat serta salam kepada Rasulullah Muhammad SAW serta para keluarga dan sahabat-sahabatnya yang telah membawa umatnya dari zaman yang penuh dengan kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Pada kesempatan kali ini, izinkan penulis menyampaikan ucapan terima kasih terutama kepada kedua orang tuaku yang tersayang Bapak Shohib H.M dan Mama Hasnah untuk semua pengorbanan, jerih payah, keikhlasan, cinta, kasih sayang, perhatian, semangat dan juga do'a yang selalu terucap untukku. Berapapun ucapan terima kasih yang ananda ucapkan tidak akan dapat membayar apa yang sudah kalian lakukan. Hanya do'a yang dapat ananda ucapkan untuk kalian. Teruntuk saudara-saudaraku Khotimatul Lailia H.M dan Sakti M Syaifullah Yusuf H.M saya ucapkan terima kasih doa dan motivasinya, terus berjuang dan semangat karena jalan masih panjang. Terima kasih telah menjadi saudara saudari yang baik dan telah mengisi warna-warni dalam keluarga kita.

Selanjutnya, dengan tulus penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. **Bapat Prof. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE., M. Si** selaku dosen pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan ilmu, arahan, dan masukan yang berguna bagi penulis.

2. **Ibu Indah Syamsuddin, SE., M.Ak., CPABC** selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya membimbing dan memberikan arahan dan masukan yang berguna bagi penulis.
3. **Ibu Dr. Herminawaty Abubakar, SE., MM** selaku dekan beserta staf pembantu dekan 1 dan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. **Bapak Thanwain, SE., M.Si** selaku KaProdi Akuntansi dan **Ibu Nurfadillah Amri, SE., Ak., M.Si** selaku sekretaris jurusan akuntansi
5. **Bapak Dr. Firman Menne, SE., M.Si., Ak., CA** dan **Ibu Faridah, SE., M.Si., Ak., CA** selaku penguji dalam ujian skripsi yang telah memberikan pembelajaran yang berharga demi terselesaikannya proses penyusunan skripsi ini.
6. **Bapak dan bu para staf administrasi akademik** jurusan akuntansi yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
7. **Keluarga besar Bapak Shohb HM dan Ibu Hasnah** yang telah banyak membantu dan memberikan do'a, semangat dan dukungn kepada penulis.
8. **Murthada Mutahhar Al-fajri Nawawi**, yang telah memberikan semangat, motivasi, serta telah kebersamai penulis sejak SMA hingga saat ini.
9. **Puspa Ide M, Puspita Fatwa M, Leni Nur Azizah, Alfatira Salsabila P, dan Indah Putri F**, yang setia menemani hari-hari penulis dengan dukungan, do'a, support, dan motivasi kepada penulis.
10. **Teman-teman seperjuangan Musfira, Sharon, Dwi Handayani dan Akuntansi C 2019** dengan setitik perjuangan yang telah dilalui menuju gerbang keberhasilan bersama.

11. Semua pihak yang telah membantu penulis demi terselesaikannya skripsi ini, baik dengan do'a, semangat, motivasi, dan dukungannya. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan buah kabjikan dari apa yang telah dibeikan.

Penulis menyadari sepenuhnya keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini, baik dalam pemahaman dan penggunaan metode penelitian yang tepat. Namun demikian, penulis meyakini masih ada manfaat bagi pembacanya. Upaya perbaikan ke arah yang lebih baik, serta kritikan dan saran sangat dihargai penulis demi terciptanya karya tulis yang sempurna, penuh manfaat dan menjunjung tinggi kebenaran.

Makassar, 06 Juli 2023

Penulis

**Diah Ayu Putri Sanjaya**



## ABSTRAK

Diah Ayu Putri Sanjaya. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajeria dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar. (Dibimbing Oleh Bapak Muhammad Yusuf Saleh, dan Ibu Indah Syamsuddin).

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajeria dengan komitmen organisasi dan *Locus of control* sebagai variabel moderating. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan penyebaran kuesioner ke kepala manajer dan divisi keuangan pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar. Kuesioner yang disebar sebanyak 35 buah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada saat partisipasi anggaran berinteraksi dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating menunjukkan hasil t hitung sebesar -2.280 dan nilai signifikansi sebesar 0.030 yang berarti lebih kecil dari 0.05, dengan kata lain partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan pada saat partisipasi anggaran berinteraksi dengan *Locus of control* sebagai variabel moderating menunjukkan hasil t hitung sebesar -1.778 dan nilai signifikansi sebesar 0.085 yang berarti lebih besar dari 0.05 dengan kata lain partisipasi anggaran dengan *Locus of control* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi anggaran, Komitmen Organisasi, *Locus Of Control*, Kinerja Manajerial

## **ABSTRACT**

Diah Ayu Putri Sanjaya. *The Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment and Locus of Control as Moderating Variables at PT Bosowa Berlian Motor Makassar.* (Supervised by Mr. Muhammad Yusuf Saleh and Mrs. Indah Syamsuddin)

*This study aims to find the effect of budgetary participation on managerial performance with organizational commitment and locus of control as moderating variables. The data used in this study are primary data and distributing questionnaires to the head manager and finance division at PT Bosowa Berlian Motor Makassar. Questionnaires were distributed as many as 35 pieces.*

*The results of this study indicate that the effect of budgetary participation has a positive and significant effect on managerial performance. When budget participation interacts with organizational commitment as a moderating variable, it shows a t-count of -2.280 and a significance value of 0.030, which means it is smaller than 0.05, in other words, budget participation with organizational commitment has a positive and significant effect on managerial performance. And when budgetary participation interacts with Locus of control as a moderating variable, it shows a t-count of -1.778 and a significance value of 0.085 which means greater than 0.05 in other words, budgetary participation with Locus of control has a positive but not significant effect on managerial performance.*

*Keywords: Budget Participation, Organizational Commitment, Locus Of Control, Managerial Performance*



## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN SKRIPSI.....	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Lingkup Penelitian.....	5
F. Sistematika Pembahasan.....	5
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR.....</b>	<b>6</b>
A. Kajian Teori.....	6
1. Pendekatan Kontigensi.....	6
2. Partisipasi Anggaran.....	7
3. Kinerja Manajerial.....	15
4. Komitmen Organisasi.....	18

5. <i>Locus Of Control</i> .....	20
6. Indikator Variabel .....	22
B. Penelitian Terdahulu .....	22
C. Kerangka Pikir .....	24
D. Hipotesis .....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
A. Jenis Penelitian .....	29
B. Lokasi Penelitian.....	29
C. Populasi dan Sampel.....	29
D. Instrumen Penelitian.....	30
E. Variabel Penelitian.....	30
F. Jenis dan Sumber Data.....	31
G. Teknik Pengumpulan Data .....	32
H. Teknik Analisis Data .....	32
I. Definisi Operasional.....	37
J. Jadwal Penelitian .....	37
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>44</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	44
1. Visi dan Misi Perusahaan .....	44
2. Sejarah Perusahaan/ Instansi.....	44
3. Lokasi Perusahaan` .....	48
4. Struktur Organisasi .....	48
B. Hasil Pengujian Hipotesis.....	50

1. Analisis Statistik Deskriptif.....	50
2. Hasil dan Analisis Penelitian.....	52
3. Uji Hipotesis.....	55
C. Pembahasan.....	61
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>60</b>
A. Kesimpulan.....	60
B. Saran.....	61
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>62</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>64</b>
1. Surat Ijin Penelitian.....	64
2. Instrumen Penelitian.....	65
3. Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas Instrumen.....	71
4. Data mentah dan hasil penelitian.....	81

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1.1	Indikator Variabel .....	22
2.2.2	Penelitian Terdahulu .....	23
3.1.1	Jadwal Peneliitian .....	28
4.2.1	Ringkasan Pengembalian Kuesioner .....	50
4.2.2	Jenis Kelamin Responden .....	51
4.2.3	Umur Responden .....	51
4.2.4	Analisis Statistik Deskriptif .....	52
4.2.5	Hasil Uji Validitas .....	53
4.2.6	Hasil Uji Reliabilitas .....	55
4.2.7	Hasil Uji T (Hipotesis 1) .....	55
4.2.8	Hasil Uji F (Hipotesis 1) .....	56
4.2.9	Hasil Koefisien Determinasi (Hipotesis 1) .....	56
4.2.10	Hasil Uji T (Hipotesis 2) .....	57
4.2.11	Hasil Uji F (Hipotesis 2) .....	58
4.2.12	Hasil Koefisien Determinasi (Hipotesis 2) .....	58
4.2.13	Hasil Uji T (Hipotesis 3) .....	59
4.2.14	Hasil Uji F (Hipotesis 3) .....	60
4.2.15	Hasil Koefisien Determinasi (Hipotesis 3) .....	60
4.2.16	Hasil Penelitian .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.3.1	Kerangka Pikir.....	25
4.1.1	Logo Perusahaan/Instansi .....	47
4.1.2	Lokasi Perusahaan/Instansi .....	48
4.1.3	Struktur Perusahaan/Instansi .....	49



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Surat Izin Penelitian .....	64
2	Instrumen Penelitian .....	65
3	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	71
4	Data mentah dan hasil penelitian .....	80



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada era sekarang ini, pesatnya perkembangan dunia usaha terutama pada perusahaan. Yang dimana perusahaan harus mampu bekerja secara baik dan tepat demi meningkatkan kualitas, dan kinerja perusahaan agar dapat maju dan terus berkembang. Dengan Keadaan ini maka para pebisnis diminta untuk harus meningkatkan kinerjanya yang tidak lepas dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dari berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Umumnya perusahaan baik yang berskala kecil maupun besar menjalankan kegiatan bisnisnya menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal. Di Indonesia baik organisasi sektor publik maupun swasta menetapkan anggaran sebagai tujuan utama pelaksanaan berbagai program untuk mengembangkan rencana guna mencapai tujuan organisasi sektor publik dan swasta. Menurut Hansen dan Mowen (2000), Anggaran adalah salah satu komponen terpenting yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan dimana anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran bulan hanya alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga alat koordinasi komunikasi, evaluasi kerja dan motivasi.

Perencanaan dan pengendalian merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan mengarah ke masa depan, yaitu menentukan tindakan apa yang perlu dilakukan agar mencapai tujuan tersebut. Pengendalian mengarah



ke belakang, yaitu apa yang telah diperoleh dan membandingkan rencana yang sudah disusun.

Di perusahaan, pekerjaan manajemen dikaitkan dengan partisipasi dalam penganggaran. Manajer dan bawahan menjadi terlibat secara emosional dalam proses penganggaran, yang mengarah ke akuntabilitas yang lebih besar. Nah disinilah perilaku positif dan negatif yang ditimbulkan oleh anggaran berperan.

Pada bidang Akuntansi Manajemen telah banyak peneliti yang membahas masalah partisipasi anggaran, dan hasilnya belum konsisten dan sering terjadi perselisihan. Pada penelitian ini banyak peneliti yang menemukan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dan ada pula yang menemukan bahwa partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial berpengaruh namun tidak signifikan. Menurut Bryan dan Locke (1967), anggaran memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, oleh karena itu para peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial tidak ada hubungannya secara langsung.

Partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa keadaan dan situasi tertentu. Dalam pendekatan kontijensi dijelaskan bahwa pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek organisasi dan berbeda-beda dalam tiap situasi. Dengan hal tersebut hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating*.

Penelitian ini merupakan replikais dari beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang telah dilakukan. Namun, hasil penelitian tersebut ada yang memiliki pengaruh dan ada yang tidak. Oleh karena itu, peneliti mengambil variabel komitmen organisasi dan *Locus Of Control* sebagai variabel moderating anatar partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini mengambil objek di PT Bosowa Berlian Motor karena ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan *Locus Of Control* sebagai variabel moderating.

Berdasarkan Latar Belakang masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini akan menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan *Locus Of Control* sebagai variabel moderating. Dan penelitian ini akan mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai variabel Moderating pada PT Bososwa Berlian Motor Makassar”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran memilik pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Bosowa Berlian Motor?.

2. Apakah partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada PT Bosowa Berlian Motor?.
3. Apakah partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui *Locus Of Control* sebagai variabel moderating pada PT Bosowa Berlian Motor?.

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Bosowa Berlian Motor.
2. Memberikan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada PT Bosowa Berlian Motor.
3. Memberikan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *Locus Of Control* pada PT Bosowa Berlian Motor.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi semua pihak, diantaranya:

1. Bagi Peneliti, dapat menambah pengetahuan dan wawasan, serta gambaran tentang pokok permasalahan yang ada pada objek penelitian dan membandingkan dengan teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan.
2. Bagi Perusahaan/Instansi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan atau informasi terhadap pokok permasalahan yang telah disesuaikan dengan teori yang ada.
3. Bagi Almamater, penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu dan pelaksanaan pembangunan khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Dan juga sebagai bahan referensi bagi penelitian yang mengambil topik yang sama atau sejenisnya.

#### **E. Lingkup Penelitian**

Berdasarkan pemaparan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, peneliti membatasi penelitian pada pengujian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasional dan locus of control sebagai variabel moderasi di PT Bosowa Berlian Motor Makassar.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Dalam sistematika pembahasan ini, penulisan dibagi menjadi beberapa bab sistem penulisan agar mudah dipahami dan memenuhi persyaratan, antara lain:

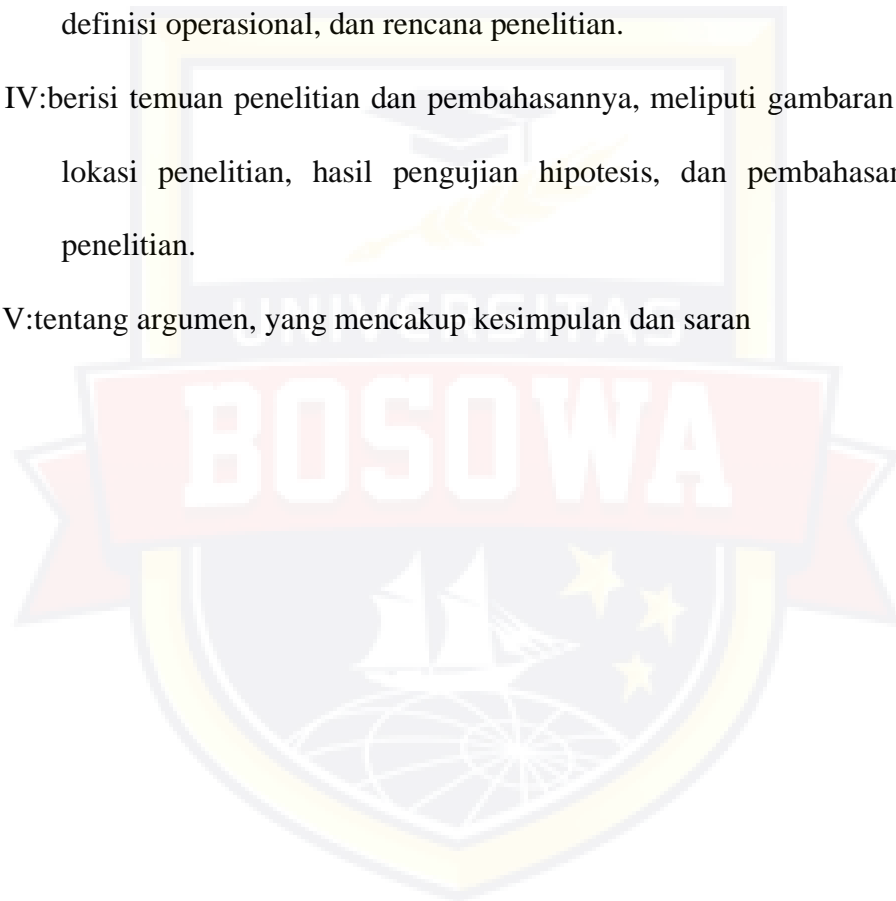
BAB I :berisi pendahuluan yang meliputi latar belakang, masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II :berisi tinjauan pustaka yang meliputi kajian teori, kajian terdahulu, referensi dan hipotesis.

BAB III:metodologi penelitian meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel dasar, instrumen penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, definisi operasional, dan rencana penelitian.

BAB IV:berisi temuan penelitian dan pembahasannya, meliputi gambaran umum lokasi penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V:tentang argumen, yang mencakup kesimpulan dan saran



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pendekatan Kontigensi**

Pendekatan Kontigensi 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), dalam Mustika (2018) secara umum pendekatan kontigensi menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut akan diterapkan. Pendekatan ini berasal dari pendekatan Universal yang dimana menjelaskan suatu pengendalian manajemen yang bisa diterapkan pada karakteristik perusahaan apapun.

Banyak penelitian tentang partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial dengan hasil yang bertentangan mengenai tersebut. Menurut Fisher (1995) dalam Mustika (2018) berpendapat bahwa pendapatan kontigensi 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 (1986), Hapsari (2010), Musrika (2018) mengatakan bahwa perlu digunakan pendekatan kontigensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontigensi ini diadopsi dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Faktor-faktor 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 Penyusunan Anggaran**

### **a) Pengertian Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001), dalam Kerliningtyas (2019) menyatakan bahwa Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukur yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (programming).

Menurut Malayu (2009), budget (anggaran) adalah suatu rencana yang menggambarkan penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan pada setiap bidang. Dalam anggaran ini akan tercantum besaran biaya dan hasil yang akan diperoleh.



Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah alat penting yang disusun dalam proses perencanaan keuangan yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan/instansi dalam jangka waktu tertentu.

#### **b) Fungsi dan Tujuan Anggaran**

Dalam penyusunan anggaran, terdapat empat tujuan utama yaitu (1) untuk menyesuaikan rencana strategis; (2) untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi; (3) untuk menugaskan tanggungjawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang doharapkan dari mereka; dan (4) untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Menurut Ikhan dan Ishak (2005) dalam Hapsari (2010), ada beberapa fungsi anggaran yaitu:

- 1) Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antara anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus organisasi mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
- 2) Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.

- 3) Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak.
- 4) Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi aktual dapat dibandingkan.
- 5) Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang- bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.
- 6) Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

Anggaran telah menjadi alat manajemen yang diterima untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Anggaran diterapkan dengan berbagai tingkatan kerumitan dan keberhasilan oleh banyak organisasi bisnis dan nirlaba.

**c) Karakteristik Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), dalam Mustika (2018), anggaran mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.

- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter (unit yang terjual atau diproduksi).
- 3) Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran pertahun. Misalnya, perusahaan bisnis biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
- 4) Merupakan komitmen manajemen, yang berarti manajer setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- 5) Usulan anggaran disetujui dan ditinjau oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuatan anggaran.
- 6) Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan variasi dianalisis serta dijelaskan.

Suatu anggaran harus dapat memotivasi manajer dan karyawan untuk memenuhi sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran sehingga meningkatkan efektifitas anggaran. Kenis (1997) dalam Mustika (2018) mengembangkan lima karakteristik anggaran yang memperhatikan perilaku manusia, yaitu:

- 1) Partisipasi anggaran (*Budgetary Participation*), mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran untuk pencapaian prestasinya.

- 2) Kejelasan sasaran anggaran (*Budgetary Goal Clarity*), mengacu pada sejauh mana sasaran anggaran dinyatakan secara jelas dan spesifik, juga dimengerti oleh para manajer yang bertugas mencapai sasaran anggaran.
- 3) Umpan balik anggaran (*Budgetary Feedback*), umpan balik tentang tingkat pencapaian sasaran anggaran adalah variabel motivasi yang sangat penting.
- 4) Evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*), evaluasi anggaran mengacu pada selisih anggaran yang ditelusuri ke manajer pusat pertanggungjawaban dan dipakai untuk mengevaluasi kinerja.
- 5) Tingkat kesulitan sasaran anggaran (*Budget Goal Difficulty*), sasaran anggaran yang sangat mudah dicapai tidak mencerminkan tantangan dan memiliki pengaruh motivasional yang rendah. Dilain sisi, sasaran yang sangat sulit dicapai mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, penolakan dan aspirasi yang rendah

**d) Jenis-jenis Anggaran**

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan (2005) dalam Rafiah (2018), meliputi:

- 1) Anggaran operasi adalah anggaran yang berisi pendapatan dan biaya-biaya dalam satu periode
- 2) Anggaran modal adalah anggaran yang menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui dan memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi

- 3) Anggaran neraca adalah anggaran yang implikasi neraca dari keputusan-keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal.
- 4) Anggaran laporan arus kas adalah anggaran yang menunjukkan berapa banyak uang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok oleh laba ditahan dan berapa banyak jika ada yang harus diperoleh dari pinjaman atau dari sumber-sumber luar lainnya.

**e) Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dimulai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Adi Wiranto 2016, dalam Rafiah 2018).

Partisipasi anggaran adalah adanya keikutsertaan para manajer dan bawahan secara komunikatif dalam proses penyusunan anggaran, dimana informasi yang dibutuhkan para manajer dapat diberikan oleh para bawahan secara aktual sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang baik dalam suatu anggaran tanpa mementingkan kepentingan manajer saja tapi juga bawahan dan mencakup perusahaan secara keseluruhan (Kerliningtyas, 2019).

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. Tapi pendekatan ini jarang berhasil karena mengarah kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

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

Pada *bottom up approach*, 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. Pendekatan dari bawah ke atas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikendalikan dengan hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

### 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.

Partisipasi anggaran ini mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan:

- 1) Mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita anggaran.
- 2) Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang lebih efektif.

Pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

#### **f) Manfaat Partisipasi**

Salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Rosidi (2000) dalam Hapsari (2010) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki dua manfaat, yaitu :

- 1) Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi



- 2) Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.

**g) Batasan dan Permasalahan dalam Partisipas**

Dalam kondisi paling ideal sekalipun, partisipasi mempunyai keterbatasan-keterbatasan sendiri. (1) Proses partisipasi memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi dari anggaran mereka. Kekuasaan ini bisa disalah gunakan untuk hal-hal yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. (2) Adanya beberapa perusahaan yang mengakui menggunakan penyusunan anggaran partisipatif tetapi pada kenyataan tidak. Hal ini disebut dengan partisipasi semua (*pseudoparticipation*). Kepura-puraan ini dapat membuat karyawan memandang proses tersebut sebagai “tipuan manajemn”. (3) Status dan pengaruh dalam suatu organisasi juga dapat menghambat partisipasi yang efektif. Top manajer yang lebih dominan atau memiliki status sosial yang lebih besar, akan merasa lebih mampu menyusun anggaran dibandingkan dengan tingkatan dibawahnya yang kurang dominan.

### **3. Kinerja Manajerial**

**a) Pengertian Kinerja Manajerial**

Menurut Gunawan (2015) dalam Mustika (2018) 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 merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang yang berada di daerah wewenangnya. Jadi, kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien hasil upaya atau hasil kerja manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer ditentukan dari seberapa besar manajer tersebut mampu memenuhi standar fungsi manajemen (Rival dan Basri 2017).

#### **b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Rafiah (2018), yaitu::

- 1) Faktor pribadi, seperti keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen.
- 2) Faktor kepemimpinan, seperti kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat kepada manajer dan pemimpin kelompok organisasi.

- 3) Faktor tim/kelompok, seperti sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 4) Faktor situasional, seperti perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal.

**c) Pengukuran Kinerja Manajerial**

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi (Hapsari2010, dalam Mustika 2018).

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.

- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

#### **4. Komitmen Organisasi**

##### **a) Pengertian Komitmen Organisasi**

Organisasi adalah suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu. Komitmen organisasi merupakan nilai personal, yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan/organisasi atau komitmen pada perusahaan. Robinson (1996), Ikhsan dan Ishak (2005) dalam

Mustika (2018) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Menurut Coryanata (2004) dalam Alhabsyie (2019), 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.

#### **b) Jenis Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Rafiah (2018), komitmen organisasi memiliki tiga aspek dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen Efektif, yang berkaitan dengan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen efektif ini mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja diorganisasi.
- 2) Komitmen kontinuans, yang berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Seorang karyawan yang bekerja dengan komitmen kontinuans karena karyawan ingin memajukan organisasinya untuk menjadi lebih maju.
- 3) Komitmen normatif, yang berkaitan dengan perasaan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan merasa bahwa mereka harus bekerja baik dalam organisasi.

## 5. *Locus Of Control*

### a) **Pengertian Locus Of Control**

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

Menurut Ayudita (2010) dalam Alhabsyie (2019) menyatakan bahwa *Locus Of Control* adalah istilah dalam psikologi yang mengacu pada keyakinan seseorang tentang apa yang menyebabkan hasil yang baik atau buruk dalam hidupnya, baik secara umum atau didaerah tertentu seperti kesehatan atau akademik.

### b) **Jenis Locus Of Control**

Menurut Ivancevich dan Matterson (1991) dalam Mustika (2018) mengatakan bahwa *Locus Of Control* dibagi menjadi dua dimensi, yaitu:

1) *Internal Locus Of Control*, individu meyakini bahwa mereka memegang kendali atas peristiwa-peristiwa atau segala sesuatu yang terjadi pada mereka. Seseorang dengan *Locus Of Control* akan menjadi lebih aktif dan mampu memilih informasi yang mereka butuhkan dengan itu akan lebih bertanggungjawab dengan keputusanyang mereka pilih.

2) *Eksternal Locus Of Control*, yaitu tingkat kepercayaan yang ada dalam diri seseorang bahwa segala sesuatu yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan yang ada diluar dirinya. Mereka cenderung kurang tekun dalam usaha untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan kesempatan yang tersedia.

Individu dengan internal locus of control yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik, cenderung lebih menunjukkan perilaku politik, dan lebih memiliki kemungkinan untuk mencoba mempengaruhi orang lain dibandingkan dengan individu dengan external locus of control. Para manajer yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1997; Kipnis 1976; Miller, Kets de Vries & Toulouse 1982; Miller & Toulouse 1986).



## 6. Indikator Variabel

**Tabel 2. 1. 1**  
**Indikator Variabel**

NO	VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER
1	Partisiapasi Anggaran	a. Keterlibatan seorang manajer dalam proses penyusunan anggaran b. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang usulkan c. Frekuensi pemberian saran dan pendapat d. Pangaruh manajer dalam anggaran akhir e. Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan f. Frekuensi menyampaikan pendapat	Purnamaningsih (2017)
2	Kinerja Manajerial	a. Perencanaan b. Investigasi c. Pengkoordinasian d. Evaluasi e. Pengawasan f. Pengaturan staff g. Negosiasi h. Perwakilan i. Kinerja secara menyeluruh	Purnamaningsih (2017)
3	<i>Locus Control</i>	a. Kemampuan dalam berprestasi b. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan c. Semangat dalam bekerja d. Kesempatan pengembangan diri e. Pengaruh orang lain	Nanda Hapsari (2010)
4	Komitmen Organisasi	a. Kesiediaan untuk bekerja dalam perusahaan b. Partisipasi dalam perusahaan c. Senang menghabiskan karir diperusahaan d. Masalah perusahaan masalah saya e. Rasa nyaman terhadap posisi dalam perusahaan f. Akan lebih menguntungkan bertahan dalam perusahaan	Dewi Rafiah Pakpahan (2018)

### B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini ada beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagai bahan acuan dari penelitian ini. Untuk mendukung penelitian ini, penulis akan menyajikan beberapa hasil dari penelitian sebelumnya yang terkait dengan Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Adapun penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2.2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nanda Hapsari A. R (2010)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan <i>Locus Of Control</i> sebagai variabel Moderasi (Studi Kasus PT Adhi Karya (persero) Tbk. Divisi Konstruksi I	Metode Kualitatif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
2	Ratna Mustika W & Dhiana P (2018)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi & <i>Locus Of Control</i> sebagai variabel moderating pada studi kasus PT Morich Semarang	Metode Kuantitatif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
3	Eugenia Kerliningtyas (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT PLN (persero) Makassar	Metode Kuantitatif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
4	Dewi Rafiah Pakpahan	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Metode Kuantitatif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam

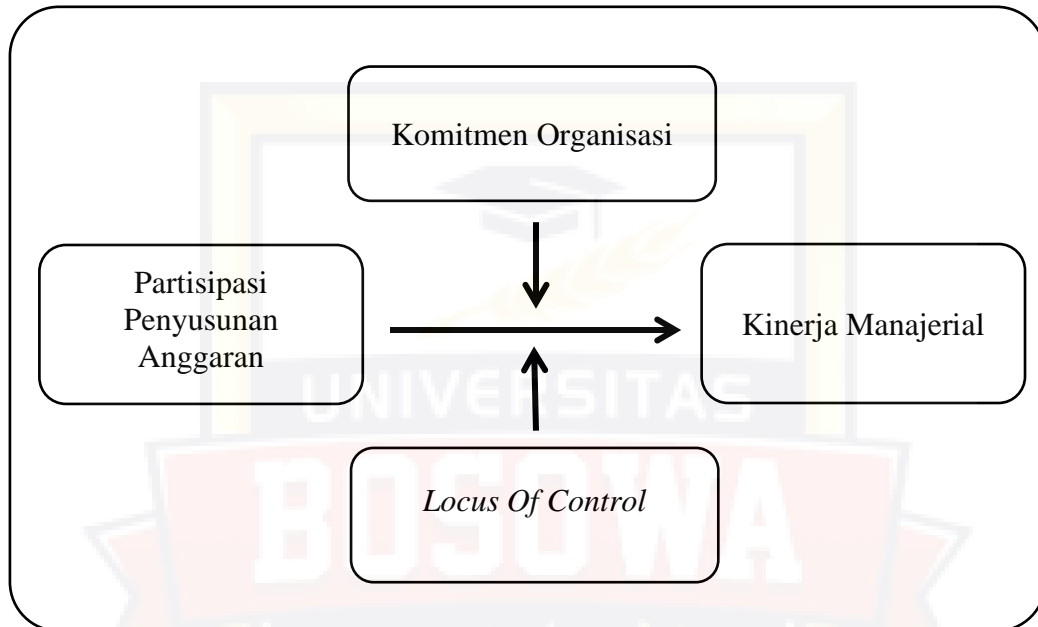
(2018)	dengan Organisasi variabel pada Witmas Palembang	Komitmen sebagai Moderating PT Pinang Sejati	penyusunan anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
--------	---	---	--

### C. Kerangka Pikir

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

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

sangat berfungsi dengan baik apabila manajemen memiliki internal *locus of control* yang tinggi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial. Maka bentuk hubungan variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.3.1**  
**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian dan kebenarannya akan diuji secara empiris.

##### **1. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran

(Milani, 1975). Menurut Brownell (1982) partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi dan Locus of Control terhadap kinerja anggota organisasi. Brownell (1982) melakukan penelitian terhadap manajer pusat biaya level menengah di San Fransisco yang mengukur hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan menemukan hubungan positif dan signifikan. Brownell dan McInnes (1986) juga melakukan penelitian melalui 224 responden dari manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian Indriantoro (1993) pada 179 manajer dari berbagai fungsi perusahaan industri di Jakarta juga mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan ketiga penelitian di atas dan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

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

## **2. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi**

Penelitian ini mendasar pada gagasan bahwa partisipasi anggaran berhubungan dengan komitmen organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang kuat mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter et. al., 1974). Apabila komitmen organisasi melibatkan kepercayaan dan keterterimaan tujuan organisasi, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi. Berarti bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial akan meningkat apabila komitmen organisasi manajer juga tinggi. Bambang Sardjito (2005) meneliti industri kecil di Bugangan Semarang yang berjumlah 198 dan terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Sumarno (2005) meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden penelitian ini manajer kantor cabang utama bank-bank di Jakarta sejumlah 90 kuisisioner dan menghasilkan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan. Hipotesis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial dapat dinyatakan sebagai berikut:

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

### **3. Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderasi**

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

Pengaruh moderating *locus of control* dalam kinerja dan partisipasi penyusunan anggaran diteliti oleh Kren pada tahun 1992 terhadap 44 pegawai lulusan bisnis dan mengindikasikan bahwa *locus of control* menghubungkan kinerja manajerial mempengaruhi partisipasi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

*H3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan locus of control sebagai variabel moderatin*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian Asosiatif Kuantitatif. Penelitian Asosiatif Kuantitatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Rusiadi, 2017). penelitian ini berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada manajer dan devisi keuangan PT Bosowa Berlian Motor cabang Makassar. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel dependen (X) dan variabel independen (Y).

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT Bosowa Berlian Motor cabang Makassar yang berada di Jln Urip Sumoharjo No. 226, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama satu bulan pada bulan Juni 2023.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah sekumpulan orang, kejadian atau segala sesuatu yang menjadi sasaran penelitian, sedangkan sampel adalah bagian populasi yang akan mewakili populasi untuk diteliti.

Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh manajer, devisi marketing dan devisi keuangan pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar, dengan total keseluruhan karyawan sebanyak 128 orang. Dan sampel yang



diambil dalam penelitian ini yaitu Manajer sebanyak 5 Orang, divisi Keuangan sebanyak 25 Orang.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini dapat diukur menggunakan skala likert 5 poin, dimana skor 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan bahwa kinerja pada manajerial rendah, skor 2 (tidak setuju), skor 3 (ragu-ragu), skor 4 (setuju), skor 5 (sangat setuju) menunjukkan bahwa kinerja pada manajerial yang tinggi.

#### **E. Variabel Penelitian**

##### 1) Variabel Independen

Variabel Independen dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007) dalam Mustika (2018). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang mengukur seberapa jauh ke terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peranan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran.

Variabel partisipasi ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (Milani, 1975) dimana responden diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan dengan skala yang telah ditentukan.

## 2) Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat menurut Sugiyono (2007) dalam Mustika (2018) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen atau variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang didefinisikan sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi 8 indikator, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney et al. 1963) ditambah pengukuran kinerja secara menyeluruh.

## 3) Variabel Moderating

Variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono, 2007) dalam Mustika (2018). Terdapat dua variabel moderating dalam penelitian ini, yaitu komitmen organisasi dan *locus of control*.

## F. Jenis dan Sumber Data

### 1) Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka). data kuantitatif dapat dianalisis atau diolah dengan menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistik. Fungsi dari data kuantitatif yaitu untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti. Data tersebut bersifat nyata dan dapat diterima oleh panca indera sehingga penelitian ini harus benar-benar untuk mendapatkan keakuratan data dari objek yang akan diteliti.

## 2) Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer, dimana data yang diperoleh dari PT Bosowa Berlian Motor cabang Makassar menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada para manajer dan devisi keuangan yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan membagikan kuesioner. Kuesioner merupakan salah satu cara dalam menggupulkan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden penelitian. Setiap jawaban pertanyaan menggunakan skor sesuai dengan masing-masing skala pengukuran. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden dan memberikan penjelasan apabila ada pos pertanyaan atau item yang tidak dimengerti. Kegiatan pembagian kuesioner ini dilakukan di PT Bosowa Berlian Motor cabang Makassar.

### **H. Teknik Analisis Data**

Setelah kuesioner kembali dan sudah diisi oleh responden, maka selanjutnya yang akan dilakukan yaitu memberikan dan menjumlahkan bobot jawaban dari pertanyaan setiap variabel. Berikut adalah pengujian-pengujian yang dilakukan dari hasil penelitian:

#### **1) Uji Statistik Deskriptif.**

Menurut Grahita Chandrarin (2017) uji statistik deskriptif bertujuan untuk menguji dan mendeskripsikan karakteristik sampel yang diobservasi. Hasil uji

statistik deskriptif biasanya berupa variabel yang diobservasi, mean, deviasi, standar, maksimum dan minimum dan kemudian diikuti penjelasan berupa narasi tentang interpretasi isi tabel tersebut.

## 2) Uji Kualitas Data

### a) Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner bisa dikatakan sah atau valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Kuesioner dikatakan valid jika nilai signifikan  $< 0,05$ . kriteria pengujian apabila nilai person correlation  $< r$  tabel maka item pernyataan dikatakan tidak valid. Sedangkan apabila nilai person correlatin  $>$  maka item pernyataan dikatakan valid.

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

$$r_{xy} = \frac{N (\sum xy) - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{N (\sum x^2 - (\sum x)^2) N (\sum y^2 - \sum y)^2}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antar skor pernyataan dengan skor total.

X = Skor pernyataan.

y = Skor total.

Validitas menunjukkan sejauh mana tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Kuesioner sebagai instrumen penelitian harus dapat mengukur apa yang ingin diukur, sehingga harus teruji validitasnya.

#### b) Uji Reabilitas

Uji ini untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner bisa dikatakan reliabel atau handal respon dari seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dapat dilihat tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian. Variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,06. Semakin nilai Alphanya mendekati satu, maka nilai reliabilitasnya semakin terpercaya.

Untuk mengukur reliabilitas dalam pengolahan data digunakan *Cronbach Alpha Reliability Coefisien*. Metode ini dipilih karena dapat digunakan untuk mengetahui tingkat penelitian antara butir pernyataan dalam suatu instrumen penelitian. Hasil dari pengujian ini dinyatakan dalam bentuk koefisien reliabilitas seluruh pernyataan yang terdapat dalam instrument variabel yang sedang diuji. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{(k \sum \delta_i^2)}{(k-1)(1-\delta^2)}$$

Keterangan :

r = Koefisien reliabilitas seluruh pernyataan

$k$  = Jumlah butir pernyataan

$\delta_i$  = Varians total

$\delta$  = Varians tiap pernyataan

Taraf Signifikansi = 5%

### 3) Uji Hipotesis

#### a) Uji T

Menurut Uji t merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen signifikan terhadap variabel dependen yang dipormulasikan dalam model (Grahita Chandrarin, 2017). Jika nilai *probabilti* lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Dasar peng ambilan keputusan untuk uji ini adalah sebagai berikut:

a.  $H_1 : b_1 = 0$ , artinya tidak berpengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

b.  $H_2 : b_1 \neq 0$ , artinya berpengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pada uji ini nilai t hitung dibandingkan dengan t tabel pada tingkat signifikan ( $\alpha$ ) = 5%. Kriteria dalam pengambilan keputusan sebagai berikut :

- 1) Apabila nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, maka  $H_a$  diterima. Artinya variabel independen tidak berpengaruh secara individual terhadap variabel dependen.

2) Apabila nilai probabilitas kurang dari 0,05, maka  $H_a$  ditolak. Artinya variabel independen mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen.

b) Uji F

Secara simultan, pengujian hipotesis dilakukan dengan F-test. Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan terdapat pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Uji F bersifat necessary condition yaitu kondisi yang harus dipenuhi sebelum melakukan uji signifikansi variabel (Chandrarin, 2017). Uji ini dilakukan untuk membandingkan signifikan F hitung dengan ketentuan :

- a. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada 0,05, maka  $H_1$  ditolak, dan
- b. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada 0,05, maka  $H_1$  diterima.

c) Analisis Regresi Berganda

Peneliti menggunakan analisis regresi dalam menguji hipotesis yang diajukan. Penggunaan analisis regresi tersebut bertujuan untuk menguji seberapa besar interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran komitmen organisasi dan *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja manajer. Model ini mengacu pada logika yang dikemukakan oleh Brownell (1982), Frucot dan Shearon (1991) dan Indriantoro (1993), dalam Hapsaari (2010)

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

Keterangan :

Y = kinerja

X1 = partisipasi

X2 = komitmen organisasi

X3 = locus of control

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

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

### **I. Definisi Operasional**

Sularso (2003) dalam Rafiah (2018) mengemukakan bahwa variabel adalah komponen utama dalam masalah, kerangka teoritis dan hipotesis.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Variabel bebas (independen) adalah partisipasi anggaran (X1).
- b) Variabel moderating adalah Komitmen Organisasi (X2) dan *Locus Of Control* (X3).
- c) Variabel terikat (dependen) adalah kinerja manajerial (Y)

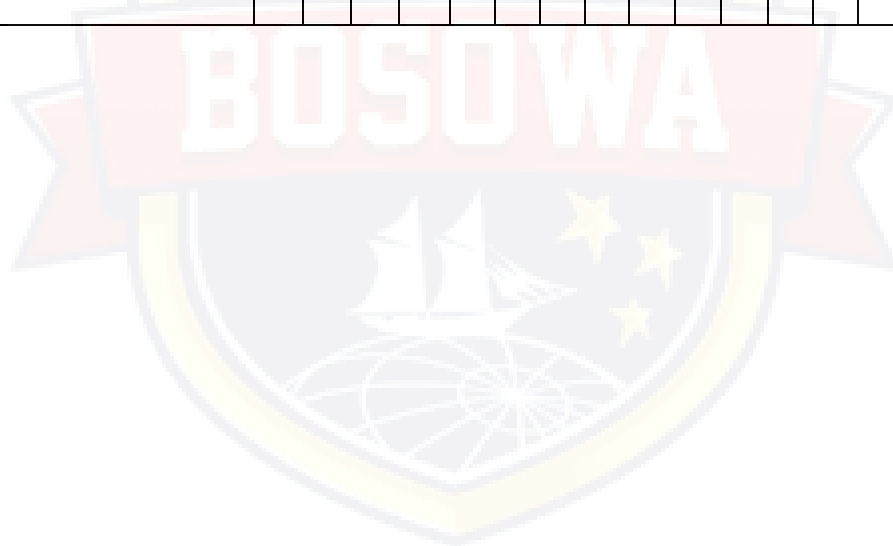
### **J. Jadwal Penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih empat bulan, mulai dari bulan April sampai bulan Juli tahun 2023.





1. Pengumpulan data Penelitian																		
2. Pengolahan Data																		
3. Penulisan Laporan																		
4. Konsultasi Bab IV-V																		
5. Ujian skripsi																		



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Visi dan Misi Perusahaan**

###### Visi Perusahaan

Menjadi pemain utama ekonomi nasional yang didukung oleh tenaga kerja yang prima, produk berkualitas, pelayanan terbaik dan sistem yang terintegrasi.

###### Misi Perusahaan

Memberi berkah bagi masyarakat dengan membangun kepeloporan ekonomi nasional.

##### **2. Sejarah Perusahaan/ Instansi**

Bosowa merupakan perusahaan swasta yang berdiri pada tanggal 22 Februari 1973 di Makassar, Sulawesi Selatan oleh Bapak H.M. Aksa Mahmud. Nama Bosowa berasal dari nama 3 kerajaan bugis yaitu, Bone, Soppeng dan Wajo. Bosowa bergerak di 6 grup usaha yaitu, otomotif, semen, pertambangan dan energi, jasa keuangan, properti dan pendidikan. Selain menjalankan grup usaha intinya, Bosowa juga menjalankan sejumlah proyek printtis di bidang media, olahraga, dan agrokultur.

Perusahaan PT Bosowa Berlian Motor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pemasaran mobil merek Mitsubishi dari main dealer PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor di Indonesia.

PT Bosowa Berlian Motor mulanya bernama CV Moneter Motor dan berdiri pada tanggal 22 Februari 1973 berdasarkan akte No. 6 oleh Prof. Teng Tjinleng, SH di Ujung Pandang.

Pada tanggal 6 April 1978 nama perusahaan berubah menjadi PT Moneter Motor berdasarkan akte No. 26 yang dibentuk dihadapan Notaris Hasan Zaini, SH di Ujung Pandang dengan bidang usaha Agen “Datsun” yang diangkat oleh PT Indokarya sebagai distributor tunggal di Indonesia dan berkantor di Pare-pare dengan modal awal Rp. 5.000.000 (Lima Juta Rupiah) yang di pinjam dari BNI Pare-pare.

Walaupun perusahaan ini telah berumur 7 tahun hingga Triwulan terakhir pada tahun 1980, kegiatan perusahaan ini belum menunjukkan kemajuan yang pesat baik semenjak memakai nama CV Moneter Motor maupun setelah menggunakan nama PT Moneter Motor.

Dengan perubahan-perubahan nama perusahaan dan lokasi perusahaan yang tidak menetap, dimana pada saat itu baru didirikannya CV Moneter Motor yang berlokasi di Jalan Kumala Ujung Pandang, dan disaat terakhir menggunakan nama PT Moneter Motor yang beralamat di Jalan Urip Sumoharjo No. 188, Ujung Pandang.

Demikianlah perusahaan tersebut berlangsung, hingga pada tanggal 24 Oktober 1980, oleh Notaris Husain Zaini, SH dibuatkan akte perusahaan No. 82 dengan nama PT Bosowa Berlian Motor, yang mendapat kepercayaan sebagai dealer “Mitsubishi” dari PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors Jakarta sebagai agen tunggal pemegang merek Mitsubishi di Indonesia. PT

Bosowa Berlian Motor bekerja sama dengan 3 pemegang saham yaitu H.M. Aksa Mahmud, Hj. Siti Ramlah Kalla, dan Abd. Rahmat AT.

Kantor yang semula berada di Pare-pare kemudian dipindahkan di Makassar tepatnya di jalan G. Bawakareng No. 138 Makassar dan diresmikan oleh Walikota Makassar Bapak Abustam. Dengan tuntutan perkembangan yang maju pesat dan sebagai syarat untuk menjadi dealer dari Mitsubishi, maka perusahaan mengajukan penambahan modal dengan kredit di BNI, namun BNI hanya mampu memberikan pinjaman sebesar Rp. 15.000.000 dan pada saat itu tidak cukup untuk membangun showroom, spare parts, dan servis.

Pada tahun 1980, Bank Dagang Negara (BDN) memberikan pinjaman kepada PT Bosowa Berlian Motor sebesar Rp 30.000.000 untuk menyelesaikan showroom, suku cadang dan service. Kemudian pada tahun 1982, PT Bosowa Berlian melebarkan sayap ke beberapa daerah di Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Sulawesi Tenggara dan mulai mendiversifikasi usahanya di luar industri otomotif. Dari sinilah kegiatan usaha Grup Bosowa bermula dan terus berkembang hingga saat ini.

PT Bosowa Berlian Motor adalah perusahaan jasa perdagangan/penjualan yang dalam penjualan dan perbaikan kendaraan merek Mitsubishi, memberikan konsumen solusi satu atap untuk pembelian, perbaikan dan pemeliharaan mobil Mitsubishi di satu tempat.

PT Bosowa Berlian Motor melebarkan sayapnya dengan membuka beberapa cabang atau kantor perwakilan di beberapa daerah dan agen di

Jakarta yang bertanggung jawab untuk pembelian dan pengiriman barang dari PT Krama Yudha Tiga Berlian Motor ke Makassar, Palu, Kendari dan perwakilan lainnya.

Berikut cabang PT Bosowa Berlian Motor atau perwakilannya yang dibuka yaitu Pare-pare, Bone, Soppeng, Kendari, Bulukumba, Manado, Palu, Kupang, dan Maluku.

#### **Sejarah Nama Bosowa**



**Gambar 4. 1. 1**  
**Logo PT Bosowa Berlian Motor**

Nama Bosowa merupakan singkatan dari tiga nama kerajaan Bugis yaitu Bone, Soppeng dan Wajo. Latar belakang nama Bosowa didasarkan pada latar belakang kerajaan Bugis yang dikenal dengan TELLU BOCCOE (Tiga serangkai), yaitu kerajaan Bone, Soppeng dan Wajo. Menurut sejarah ketiga kerajaan ini selalu rukun dan damai, bersaudara dan selalu membantu dalam segala hal. Ketiga kerajaan ini memiliki ciri yang berbeda, yaitu:

1. Bone dengan Kepemimpinannya
2. Soppeng dengan pertaniannya
3. Wajo dengan jiwa dagang masyarakat.

Berdasarkan nama tersebut diharapkan Bosowa dapat menjadi perusahaan yang berlandaskan semangat TELLU BOCCOE, yang selalu rukun dan damai, bersatu, bekerja sama dan keberadaannya bermanfaat bagi masyarakat dan tercermin dalam sejarah Kerajaan Bugis.

### 3. Lokasi Perusahaan`

PT Bosowa Berlian Motor Makassar berkantor di Jl. Urip Sumoharjo No. 266, Sinrijala, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90231.



**Gambar 4. 1. 2**  
**Lokasi PT Bosowa Berlian Motor Makassar**

### 4. Struktur Organisasi

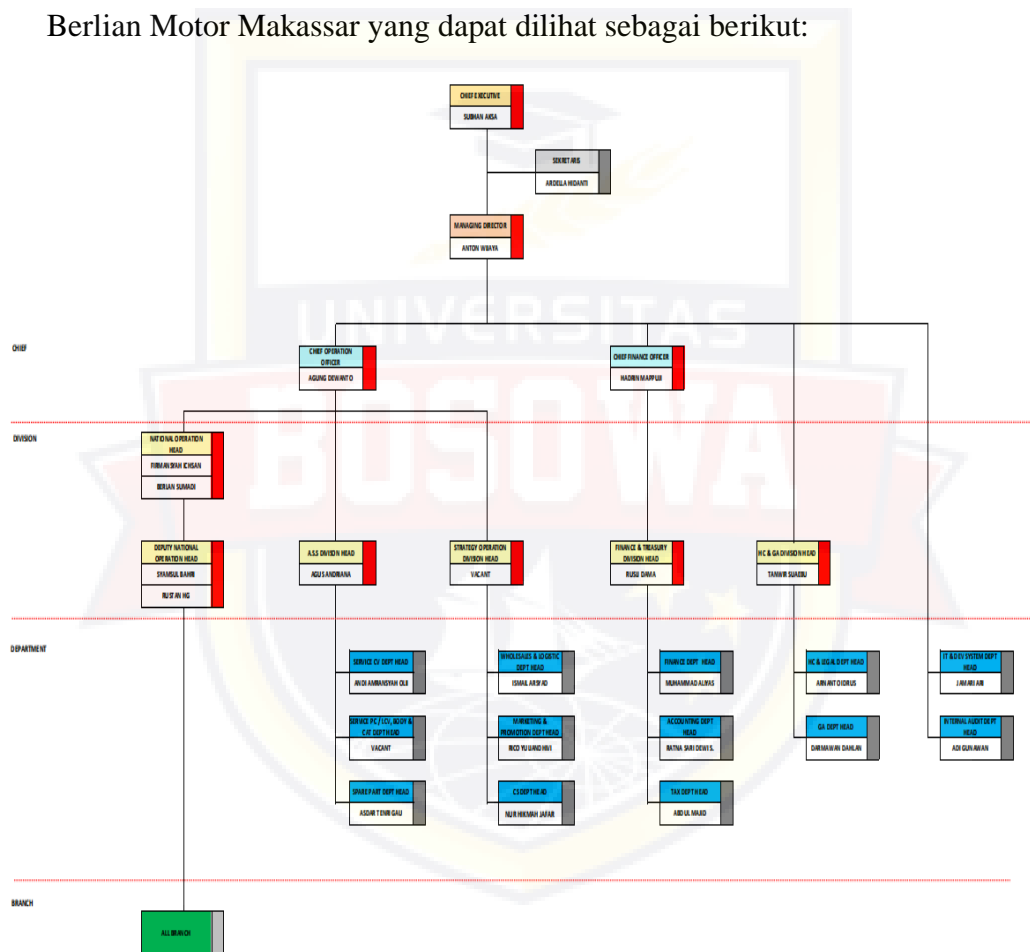
Diperlukan suatu struktur dalam organisasi yang memiliki tingkatan wewenang, peran dan tanggung jawab. Di PT Bosowa Berlian Motor, CEO bukanlah pengambil keputusan utama, namun Presiden sebagai jabatan tertinggi harus menginformasikan kepada komisaris.

Struktur organisasi PT Bosowa Berlian Motor secara umum dibagi menjadi 5 bagian yaitu:

- a) Komisaris

- b) Direksi
- c) Internal audit
- d) Divisi
- e) Dapertemen

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan organisasi PT Bosowa Berlian Motor Makassar yang dapat dilihat sebagai berikut:



**Gambar 4. 1. 3**  
**Struktur Organisasi PT Bosowa Berlian Motor**



## B. Hasil Pengujian Hipotesis

### b) Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang terkumpul tanpa membuat generalisasi atau kesimpulan. Hasil deskriptif responden diuraikan sebagai berikut:

#### a) Gambaran Umum Responden

Tujuan penelitian ini yaitu agar dapat diketahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan *Locus Of Control* sebagai variabel moderating pada PT Bosowa Berlian Motor Makassar.

**Tabel 4. 2. 1**  
**Ringkasan Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Total
Kuesioner yang disebar	35
Kuesioner yang kembali	35
Kuesioner yang tidak kembali	0
Total	35

Sumber : Data primer yang diolah (2023)

#### a) Karakteristik Responden

Berikut ini gambaran pegawai PT Bosowa Berlian Motor berdasarkan jenis kelamin dan umur.

## 1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 2. 2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentasi
Laki-laki	14	40%
Perempuan	21	60%
Total	35	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2023)

Dari hasil tabel 4. 2. 2 diperoleh responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 14 orang atau 40% dari seluruh jumlah responden dan perempuan 21 orang atau 60% dari seluruh jumlah responden.

## 2) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 4. 2. 3**  
**Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Jumlah Responden	Persentasi
21-30	20	57.2%
31-40	8	22.8%
40>	7	20%
Total	35	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2023)

Dari hasil tabel 4. 2. 3 diperoleh responden dengan umur 21-30 tahun sebanyak 20 orang atau 57,2%, umur 31-40 tahun sebanyak 8 orang atau 22,8% dan 40 tahun keatas sebanyak 7 orang atau 20% dari keseluruhan jumlah responden.

## 1. Hasil dan Analisis Penelitian

### a) Uji Statistik Deskriptif

**Tabel 4. 2. 4**  
**Analisis Statistik Deskriptif**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	35	10	50	41.14	7.830
Komitmen Organisasi	35	16	48	39.00	6.949
Locus Of Control	35	6	30	25.66	4.478
Kinerja Manajerial	35	11	50	42.63	7.293
Valid N (listwise)	35				

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)

Berdasarkan dari hasil tabel 4. 2. 4 analisis statistik deskriptif, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Variabel Partisipasi Anggaran, mempunyai nilai minimum sebesar 10, maximum 50, nilai Mean (rata-rata) sebesar 41,14, dan nilai standar deviasi sebesar 7,830
- b) Variabel Komitmen Organisasi, mempunyai nilai minimum sebesar 16, nilai maximum sebesar 48, nilai mean (rata-rata) sebesar 39,00, dan nilai standar deviasi sebesar 6,949.
- c) Variabel *Locus Of Control*, mempunyai nilai minimum sebesar 6, nilai maximum sebesar 30, nilai mean (rata-rata) sebesar 25,66, dan nilai standar deviasi sebesar 4,478

- d) Variabel Kinerja manajerial, mempunyai nilai minimum sebesar 11, nilai maximum sebesar 50, nilai mean (rata-rata) sebesar 42,63 dan nilai standar deviasi sebesar 7,293.

### b) Uji Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas Data

Uji validitas atau uji kesahihan digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun itu valid atau sah, maka perlu diuji dengan uji korelasi antara skor tiap item pertanyaan dengan total skor kuesioner tersebut. Hasil uji validitas data dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4. 2. 5**  
**Hasil Uji Validitas**

No. Butir Soal	r hitung	r tabel	kesimpulan
X1.1	.798	.334	valid
X1.2	.806	.334	valid
X1.3	.804	.334	valid
X1.4	.675	.334	valid
X1.5	.521	.334	valid
X1.6	.783	.334	valid
X1.7	.758	.334	valid
X1.8	.786	.334	valid
X1.9	.700	.334	valid
X1.10	.758	.334	valid
X2.1	.803	.334	valid
X2.2	.579	.334	valid
X2.3	.784	.334	valid
X2.4	.665	.334	valid
X2.5	.607	.334	valid
X2.6	.742	.334	valid
X2.7	.712	.334	valid
X2.8	.573	.334	valid
X2.9	.808	.334	valid
X2.10	.701	.334	valid

X3.1	.822	.334	valid
X3.2	.899	.334	valid
X3.3	.856	.334	valid
X3.4	.839	.334	valid
X3.5	.849	.334	valid
X3.6	.884	.334	valid
X3.1	.822	.334	valid
Y.1	.834	.334	valid
Y.2	.852	.334	valid
Y.3	.806	.334	valid
Y.4	.944	.334	valid
Y.5	.833	.334	valid
Y.6	.850	.334	valid
Y.7	.822	.334	valid
Y.8	.834	.334	valid
Y.9	.829	.334	valid
Y.10	.868	.334	valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)

Berdasarkan data tersebut pada tabel 4. 2. 5, nilai R tabel adalah 0.334. Item pertanyaan Partisipasi anggaran (X1), Komitmen organisasi (X2), Locus Of Control (X3), dan Kinerja manajerial (Y) menunjukkan bahwa semua dapat dikatakan valid atau sah karena nilai R hitung lebih besar daripada nilai R tabel.

## 2. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun 2013, dalam Rafiah 2018). Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji kuesioner penelitian untuk memberikan data yang reliabel atau handal.

**Tabel 4. 2. 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	36

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)

Dari hasil tabel 4. 2. 6 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,976 sehingga item pertanyaan untuk masing-masing variabel dapat dikatakan reliabel atau andal. Maka dari sini dapat kita simpulkan bahwa kuesioner yang diberikan responden mempunyai reliabilitas yang baik.

### 3. Uji Hipotesis

#### a) Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama menguji partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis pertama dapat dilihat berikut ini:

**Tabel 4. 2. 7**  
**Hasil Uji T (Hipotesis 1)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.693	3.751		2.850	.007
	Partisipasi Anggaran	.776	.090	.833	8.662	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel 4. 2. 7 dapat kita ketahui bahwa nilai t hitung  $8,662 > 2,039$ , sehingga dapat kita simpulkan bahwa Hipotesis 1 terdapat pengaruh positif terhadap variabel Partisipasi anggaran terhadap variabel Kinerja manajerial.

**Tabel 4. 2. 8**  
**Hasil uji F (Hipotesis 1)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1255.808	1	1255.808	75.026	.000 <sup>b</sup>
	Residual	552.364	33	16.738		
	Total	1808.171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Dari tabel 4. 2. 8, dapat kita ketahui bahwa nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan nilai F hitung  $75,026 > 2,90$ , sehingga dapat kita simpulkan bahwa Hipotesis 1 terdapat pengaruh terhadap variabel Partisipasi anggaran terhadap variabel Kinerja manajerial.

**Tabel 4. 2. 9**  
**Hasil Koefisien Determinasi (Hipotesis 1)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 <sup>a</sup>	.695	.685	4.091

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Dari tabel 4. 2. 9, dapat kita ketahui nilai R square sebesar 0,695 atau 69,5% yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang simultan antara variabel partisipasi anggaran terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 69,5% dan sisanya 30,5% dipengaruhi oleh variabel lain.

#### **b) Hipotesis 2**

Hipotesis kedua menguji partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil pengujian hipotesis kedua ini sebagai berikut:

**Tabel 4. 2. 10**  
**Hasil Uji T (Hipotesis 2)**

		Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
Model		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-11.211	8.469		-1.324	.195	
	Partisipasi Anggaran	1.093	.237	1.174	4.605	.000	
	Komitmen Organisasi	.949	.308	.904	3.077	.004	
	Partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi	-.017	.008	-1.056	-2.280	.030	

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Nilai t hitung variabel partisipasi anggaran sebesar 4,605 dan nilai signifikansi 0,000, sedangkan t tabel sebesar 2,039. Oleh karena itu, koefisien regresi tersebut signifikan karena nilainya  $0,000 < 0,05$ . Variabel komitmen organisasi menghasilkan nilai t hitung sebesar 3,077 dan nilai signifikansi 0,004, oleh karena itu koefisien regresi tersebut signifikan karena nilainya  $0,004 < 0,05$ . Dan variabel moderasi yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi tidak signifikan karena menghasilkan nilai t hitung -2,280 dan nilai signifikansi 0,030, yang dimana nilai signifikan  $0,030 > 0,05$  pada tingkat signifikan 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial terhadap komitmen organisasi negatif dan tidak signifikan. Komitmen organisasi dalam penelitian ini bukanlah sebagai



variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

**Tabel 4. 2. 11**  
**Hasil Uji F (Hipotesis 2)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1407.818	3	469.273	36.337	.000 <sup>b</sup>
	Residual	400.353	31	12.915		
	Total	1808.171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi

Dari hasil tabel 4. 2. 11, dapat kita ketahui bahwa nilai signifikansi  $0,00 < 0,05$  dan nilai F hitung sebesar  $36,337 > 2,90$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi.

**Tabel 4. 2. 12**  
**Hasil Uji Determinasi (Hipotesis 2)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 <sup>a</sup>	.779	.757	3.594

a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y dan berdasarkan pengolahan data dari hasil tabel 4. 2. 12, diperoleh hasil R square sebesar 0,779 atau 77,9%. Hal ini berarti kemampuan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi keduanya mampu menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang dimoderasi

oleh komitmen organisasi dapat menjelaskan kinerja manajerial sebesar 77,9% dan 22,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

**c) Hipotesis 3**

Hipotesis ketiga menguji partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *Locus Of Control* sebagai variabel moderating. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil dari pengujian ini sebagai berikut:

**Tabel 4. 2. 13**  
**Hasil Uji T (Hipotesis 3)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.837	6.856		-.414	.682
	Partisipasi Anggaran	.952	.275	1.022	3.466	.002
	Locus Of Control	1.063	.392	.653	2.707	.011
	partisipasi anggaran terhadap locus of control	-.019	.011	-.761	-1.778	.085

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari hasil Tabel 4. 2. 13, menunjukkan nilai t hitung pada variabel partisipasi anggaran sebesar 3,466, sedangkan nilai t tabel sebesar 2,039. dan nilai signifikansi variabel partisipasi anggaran sebesar  $0,002 < 0,05$  yang artinya koefisien regresi tersebut signifikan. Dan variabel *Locus Of Control* menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,707, dan nilai signifikansi *Locus Of Control* sebesar 0,011. Oleh karena itu, koefisien regresi tersebut tidak signifikan karena nilai  $0,011 > 0,05$ . Dan variabel moderasi yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *Locus*

*Of Control* tidak signifikan karena menghasilkan nilai t hitung sebesar -1,778 dan nilai signifikansi 0,085, yang dimana nilai signifikan  $0,085 > 0,05$  pada tingkat signifikan 5%. sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial terhadap *Locus Of Control* negatif dan tidak signifikan.

**Tabel 4. 2. 14**  
**Hasil Uji F (Hipotesis 3)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1364.404	3	454.801	31.771	.000 <sup>b</sup>
	Residual	443.767	31	14.315		
	Total	1808.171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), partisipasi anggaran terhadap locus of control, Locus Of Control, Partisipasi Anggaran

Dari hasil tabel 4. 2. 14, dapat kita ketahui bahwa nilai sign  $0,00 < 0,05$  dan nilai F hitung sebesar 31,771, sedangkan nilai F tabel sebesar 2,90. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa hipotesis ketiga terdapat pengaruh terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan *Locus Of Control* sebagai variabel moderasi karena nilainya  $31,771 > 2,90$ .

**Tabel 4. 2. 15**  
**Hasil Uji Determinasi (Hipotesis 3)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869 <sup>a</sup>	.755	.731	3.784

a. Predictors: (Constant), partisipasi anggaran terhadap locus of control, Locus Of Control, Partisipasi Anggaran

Dari hasil tabel 4. 2. 15, menunjukkan hasil R Square sebesar 0,755 atau 75,5%. Hal ini berarti kemampuan variabel partisipasi anggaran, *Locus Of Control*, dan interaksi keduanya mampu menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh komitmen organisasi dapat menjelaskan kinerja manajerial sebesar 75,5% dan sisanya 24,5% dijelaskan oleh variabel lainnya.

### C. Pembahasan

Penelitian ini merupakan studi mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan suatu keterlibatan antara atasan dengan bawahan dalam menyusun atau membuat anggaran. Dalam penelitian ini menggunakan 35 responden dengan kriteria yang telah ditetapkan. Berikut ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 2. 16**  
**Hasil Penelitian**

No	Hipotesis	Nilai Uji T	Sig.	Nilai Uji F	Sig.	Hasil
1	H1: Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial	8.662	0.000	75.026	0.000	Signifikan H1 Diterima
2	H2: Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan Komitmen organisasi	-2.280	0.030	36.337	0.000	Signifikan H2 Diterima

3	H3: Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan <i>Locus Of Control</i>	-1.778	0.085	31.771	0.000	Tidak Signifikan H3 Diterima
---	---	--------	-------	--------	-------	------------------------------

---

### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil pengujian Hipotesis 1 diketahui nilai t sebesar 8,662 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dampak dari partisipasi anggaran jelas mempengaruhi manajemen PT Bosowa Berlian Motor Makassar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nanda Hapsari AR (2010), Ratna Mustika W & Dhiana P (2018) dan Eugenia Karliningtyas (2019), yang menunjukkan bahwa anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

### 2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating

Nilai t yang dihitung dari hasil survei Hipotesis 2 untuk interaksi variabel partisipasi anggaran dan variabel komitmen organisasi sebesar -2,280 dan nilai signifikansi sebesar 0,030 yaitu kurang dari 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dampak dari partisipasi

anggaran jelas mempengaruhi manajemen PT Bosowa Berlian Motor Makassar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Nanda Hapsari AR (2010), Ratna Mustika W & Dhiana P (2018) dan Eugenia Karliningtyas (2019), yang menunjukkan bahwa keterlibatan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderatin**

Dari hasil penelitian Hipotesis 3 diperoleh nilai t hitung interaksi variabel partisipasi anggaran dengan variabel *Locus Of Control* sebesar -1,778 dan nilai signifikansi sebesar 0,085 yang berarti lebih besar dari 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, partisipasi anggaran berpengaruh jelas namun tidak signifikan terhadap kinerja manajemen PT Bosowa Berlian Motor Makassar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Dewi Rafia Pakpahan (2018) yang menunjukkan bahwa anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Maksud studi ini ialah guna menyelidiki, dengan memanfaatkan komitmen organisasional dan *locus of control* sebagai variabel moderasi di PT Bosowa Berlian Motor Makassar, pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial. Dengan memanfaatkan SPSS versi 25.0, studi ini diuji dengan memanfaatkan analisis regresi linier sederhana, analisis regresi linier berganda, dan analisis regresi sedang dengan uji interaksi. Temuan pengujian dan analisis data memungkinkan kesimpulan berikut dibuat:

1. Hipotesis pertama, bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan cukup signifikan pada kinerja manajerial ditemukan pada studi ini. Senada dengan studi oleh Nanda Hapsari AR (2010), Ratna Mustika W & Dhiana P (2018), dan Eugenia Karliningtyas (2019).
2. Hipotesis kedua, bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif serta signifikan pada kinerja manajerial, ditemukan pada studi ini. Temuan uji t menunjukkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor moderasi. Dan studi ini sejalan dengan studi Eugenia Karliningtyas (2019), Ratna Mustika W & Dhiana P (2018), dan Nanda Hapsari AR (2010).

3. Hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja manajerial, ditemukan pada studi ini. Temuan uji t menunjukkan bahwa *Locus of Control* berfungsi sebagai variabel moderasi. Studi ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Dewi Rafia Pakpahan (2018)

## **B. Saran**

Rekomendasi yang bisa diberi peneliti atas kesimpulan ialah:

1. Guna kepentingan bisnis, melibatkan setiap orang dalam keterlibatan anggaran untuk meningkatkan komitmen karyawan pada pertumbuhan bisnis. Selain itu, manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka semakin terlibat dalam partisipasi anggaran.
2. Dari variabel-variabel moderasi yang telah diketahui diharapkan studi selanjutnya dapat menambahkan indikator-indikator yang lebih mempengaruhi kinerja manajerial. Selain itu, gabungkan faktor moderasi tambahan guna membedakan penyelidikan terdahulu.





## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Wiratno, dkk (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*/Volume XX, No. 01, Januari 2016: 150-166.
- 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 Future Directions. *Behavior Research in Accounting*.
- Fitrianti N (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi sebagai Variabel Moderating (studi pada dapertemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia dan Dinas Pendidikan Kota Tangerang).
- 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.
- Hapsari, N. A. R (2010). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Pt Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I).
- Kerliningtyas, E. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Makassar. Kenis, I. 1979. "*Effect Of Budgetary Goal Characteristics On Managerial Attitudes And Performance*". *The Accounting Review*. Vol. 54, No. 4, Oktober 1979, hal: 707-721.

- Lubis , Arfan Ikhsan. 2011. Akuntansi Keperilakuan. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget – Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review* 50.
- Mustika, R. W. & Dhiana, P. P. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating PT. Morich Semarang.
- Mulyadi (2006). Sistem Informasi Akuntansi. Jakarta : Salemba Empat.
- Novita, D. A. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar.
- Rafiah, d. p. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang.
- Syamsuddin, Indah, dkk (2022). Analisis Kinerja Anggarn Belanja pada Komisi Pemilihan Umum Provimsi Sulawesi Barat Tahun 2018-2020. *Jurnal Of Management*. Volume 5 Issue 2 (2020) Pages 170-177
- Supomo, B. dan N. Indriantoro. 1998. "Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial". *KELOLA*. No. 18, Juli 1998

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Ijin Penelitian

	<b>UNIVERSITAS BOSOWA</b> <b>FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS</b> Jalan Urip Sumoharjo Km. 4 Gd. 1 Lt. 6, Makassar-Sulawesi Selatan 90231 Telp. 0411 452 901 – 452 789 Ext. 125, Faks. 0411 424 568 <a href="http://www.universitasbosowa.ac.id">http://www.universitasbosowa.ac.id</a>
Nomor	: A.106 /FEB/UNIBOS/V/2023
Lampiran	: -
Hal	: <u>Permohonan Izin Melakukan Penelitian &amp; Pengambilan Data</u>
Kepada Yth, Bapak/Ibu Pimpinan <b>PT. Bosowa Berlian Motor</b> Di- Tempat	
Disampaikan dengan hormat, bahwa mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar di bawah ini :	
Nama	: Diah Ayu Putri Sanjaya
NIM	: 4519013077
Program Studi	: Akuntansi
No. Telp/Hp	: 085757200688
Akan melakukan Penelitian dengan Judul :	
<b>“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control Sebagai variabel moderating Pada PT Bosowa Berlian Motor”</b>	
Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menerima/mengizinkan mahasiswa tersebut melakukan penelitian di lokasi yang diinginkan.	
Demikian surat kami, atas bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.	
Makassar, 30 Mei 2023 Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis  <b>Dr. H. Herminawati Abubakar, SE., MM</b> NIDN. 09 2412 680	
Tembusan 1. Rektor Universitas Bosowa 2. Arsip	
<b>PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR</b> 6 MAKASSAR 6 ANINDA WESMIRI 23 TRI HARIYANTI 6 Accounting Officer.	

Lampiran 2: Instrumen Penelitian

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA**  
**MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN *LOCUS OF***  
***CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT BOSOWA**  
**BERLIAN MOTOR MAKASSAR**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Responden yang terhormat,

Sehubung dengan penyelesaian Tugas Akhir Skripsi saya untuk memenuhi persyaratan gelar sarjana Strata-1 (S-1) pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar, maka peneliti mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating pada PT BOSOWA BERLIAN MOTOR MAKASSAR”**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diah Ayu Putri Sanjaya

NIM : 4519013077

Program Studi : Akuntansi/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi kuesioner ini dan memberikan informasi pada masing-masing pertanyaan berikut ini dengan sebenar-benarnya dan jujur sesuai dengan petunjuk pengisian. Data yang anda berikan hanya akan digunakan untuk kepentingan karya tulis ilmiah/skripsi

tersebut. Atas perhatian dan kerjasamanya dalam kuesioner ini saya ucapkan Terima Kasih.

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

Untuk keabsahan data penelitian ini, saya mengharapkan kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi data – data berikut pada jawaban yang telah tersedia.

1. Nama Responden : .....
2. Jenis Kelamin : ( ) Laki – Laki ( ) Perempuan
3. Umur Responden : .....Tahun

#### B. TANGGAPAN RESPONDEN

Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pertanyaan pertanyaan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan cara memberi tanda centang. Jika menurut Bapak/Ibu/Saudara/I tidak ada jawaban yang tepat, maka jawaban dapat diberikan pada pilihan yang paling mendekati.

- 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 : Tidak Setuju (TS)
- 3 : Kurang Setuju (KS)
- 4 : Setuju (S)
- 5 : Sangat Setuju (SS)

### Pertanyaan terkait dengan Partisipasi Anggaran

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya					
2	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran					
3	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran					
4	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar					
5	Manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran					
6	saya akan bertanya apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran					
7	Saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran					
8	Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran					
9	Manajer menyeleksi program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran					
10	Atasan memfokuskan anggaran pada					

	program prioritas terlebih dahulu					
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--

**Pertanyaan terkait dengan Kinerja Manajerial**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1	Atasan mampu mengkoordinasikan seluruh pegawai dengan baik					
2	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan					
3	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama					
4	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan					
5	Saya melakukan evaluasi pada kinerja saya sendiri					
6	Terdapat evaluasi keseluruhan secara berkala					
7	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik					
8	Informasi penting yang dibutuhkan dalam perencanaan program sudah tersedia dan lengkap					
9	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti					
10	Seluruh informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan					

**Pertanyaan terkait dengan komitmen organisasi**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
2	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga					
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					
4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
5	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini					
6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya					
8	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini					
9	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					
10	Saya merasa perusahaan ini telah memberikan kontribusi bagi karyawan					



**Pertanyaan terkait dengan *Locus Of Control***

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1	Saya bersedia dalam membantu rekan kerja demi memajukan perusahaan					
2	Saya bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan saya					
3	Saya menyediakan waktu guna menyelesaikan tugas tepat waktu					
4	Saya bekerja secara teliti dan penuh keakuratan					
5	Saya bekerja keras atas dasar keterampilan yang memadai untuk bekerja					
6	Saya melakukan komunikasi dengan rekan kerja					

Lampiran 3: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

**Hasil Uji Validitas**

No. Butir Soal	r hitung	r tabel	kesimpulan
X1.1	.798	.334	valid
X1.2	.806	.334	valid
X1.3	.804	.334	valid
X1.4	.675	.334	valid
X1.5	.521	.334	valid
X1.6	.783	.334	valid
X1.7	.758	.334	valid
X1.8	.786	.334	valid
X1.9	.700	.334	valid
X1.10	.758	.334	valid
X2.1	.803	.334	valid
X2.2	.579	.334	valid
X2.3	.784	.334	valid
X2.4	.665	.334	valid
X2.5	.607	.334	valid
X2.6	.742	.334	valid
X2.7	.712	.334	valid
X2.8	.573	.334	valid
X2.9	.808	.334	valid
X2.10	.701	.334	valid
X3.1	.822	.334	valid
X3.2	.899	.334	valid
X3.3	.856	.334	valid
X3.4	.839	.334	valid
X3.5	.849	.334	valid
X3.6	.884	.334	valid
X3.1	.822	.334	valid
Y.1	.834	.334	valid
Y.2	.852	.334	valid
Y.3	.806	.334	valid
Y.4	.944	.334	valid
Y.5	.833	.334	valid
Y.6	.850	.334	valid
Y.7	.822	.334	valid

Y.8	.834	.334	valid
Y.9	.829	.334	valid
Y.10	.868	.334	valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)

### Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	36

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)



Variabel X1

		<b>Correlations</b>									
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
X1.1	Pearson Correlation	1	.935**	.867**	.479**	.370*	.610**	.682**	.548**	.563**	.567**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.028	.000	.000	.001	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.2	Pearson Correlation	.935**	1	.853**	.508**	.383*	.661**	.720**	.569**	.508**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.023	.000	.000	.000	.002	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.3	Pearson Correlation	.867**	.853**	1	.531**	.361*	.648**	.748**	.590**	.546**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.033	.000	.000	.000	.001	.002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.4	Pearson Correlation	.479**	.508**	.531**	1	.295	.686**	.640**	.690**	.510**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.004	.002	.001		.085	.000	.000	.000	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.5	Pearson Correlation	.370*	.383*	.361*	.295	1	.487**	.382*	.484**	.509**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.028	.023	.033	.085		.003	.024	.003	.002	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.6	Pearson Correlation	.610**	.661**	.648**	.686**	.487**	1	.612**	.745**	.566**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003		.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.7	Pearson Correlation	.682**	.720**	.748**	.640**	.382*	.612**	1	.584**	.483**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.024	.000		.000	.003	.001

N		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.8	Pearson Correlation	.548**	.569**	.590**	.690**	.484**	.745**	.584**	1	.660**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.003	.000	.000		.000	.000
N		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.9	Pearson Correlation	.563**	.508**	.546**	.510**	.509**	.566**	.483**	.660**	1	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.002	.002	.000	.003	.000		.000
N		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.1	Pearson Correlation	.567**	.526**	.500**	.594**	.614**	.587**	.553**	.799**	.725**	1
0	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
N		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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

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

#### Variabel X2

		Correlations									
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
X2.1	Pearson Correlation	1	.564**	.762**	.549**	.537**	.639**	.670**	.397*	.775**	.606**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.001	.000	.000	.018	.000	.000
N		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.2	Pearson Correlation	.564**	1	.562**	.403*	.484**	.282	.335*	.559**	.474**	.355*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.016	.003	.101	.049	.000	.004	.036
N		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

X2.3	Pearson Correlation	.762**	.562**	1	.465**	.418*	.618**	.794**	.458**	.732**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.005	.013	.000	.000	.006	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.4	Pearson Correlation	.549**	.403*	.465**	1	.619**	.591**	.449**	.548**	.505**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.001	.016	.005		.000	.000	.007	.001	.002	.005
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.5	Pearson Correlation	.537**	.484**	.418*	.619**	1	.491**	.385*	.332	.557**	.376*
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.013	.000		.003	.022	.051	.001	.026
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.6	Pearson Correlation	.639**	.282	.618**	.591**	.491**	1	.665**	.450**	.677**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.101	.000	.000	.003		.000	.007	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.7	Pearson Correlation	.670**	.335*	.794**	.449**	.385*	.665**	1	.347*	.738**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.000	.007	.022	.000		.041	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.8	Pearson Correlation	.397*	.559**	.458**	.548**	.332	.450**	.347*	1	.419*	.416*
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.006	.001	.051	.007	.041		.012	.013
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.9	Pearson Correlation	.775**	.474**	.732**	.505**	.557**	.677**	.738**	.419*	1	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.002	.001	.000	.000	.012		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.1	Pearson Correlation	.606**	.355*	.593**	.467**	.376*	.767**	.627**	.416*	.706**	1
0	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.000	.005	.026	.000	.000	.013	.000	

N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

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

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

### Variabel X3

		Correlations					
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6
X3.1	Pearson Correlation	1	.766**	.812**	.691**	.695**	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.2	Pearson Correlation	.766**	1	.789**	.823**	.837**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.3	Pearson Correlation	.812**	.789**	1	.755**	.716**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.4	Pearson Correlation	.691**	.823**	.755**	1	.800**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
X3.5	Pearson Correlation	.695**	.837**	.716**	.800**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35

X3.6	Pearson Correlation	.784**	.833**	.806**	.756**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

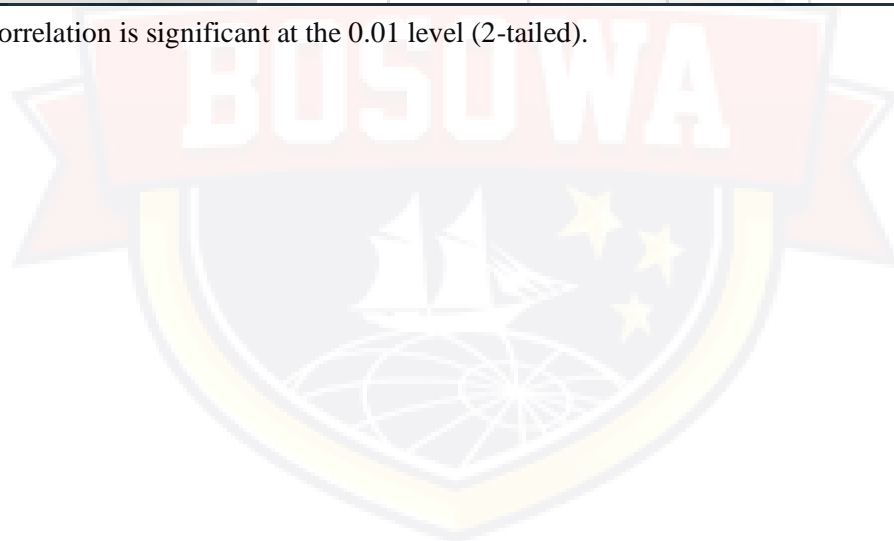
### Variabel Y

		Correlations									
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
Y.1	Pearson Correlation	1	.778**	.716**	.833**	.715**	.709**	.710**	.690**	.687**	.771**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.2	Pearson Correlation	.778**	1	.769**	.841**	.689**	.772**	.736**	.711**	.706**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.3	Pearson Correlation	.716**	.769**	1	.826**	.744**	.766**	.716**	.632**	.642**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.4	Pearson Correlation	.833**	.841**	.826**	1	.827**	.830**	.833**	.805**	.756**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.5	Pearson Correlation	.715**	.689**	.744**	.827**	1	.732**	.715**	.686**	.723**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000



	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.6	Pearson Correlation	.709**	.772**	.766**	.830**	.732**	1	.663**	.746**	.779**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.7	Pearson Correlation	.710**	.736**	.716**	.833**	.715**	.663**	1	.733**	.642**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.8	Pearson Correlation	.690**	.711**	.632**	.805**	.686**	.746**	.733**	1	.799**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.9	Pearson Correlation	.687**	.706**	.642**	.756**	.723**	.779**	.642**	.799**	1	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y.1	Pearson Correlation	.771**	.740**	.610**	.838**	.776**	.719**	.771**	.806**	.825**	1
0	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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



Variabel X1

<b>Case Processing Summary</b>				<b>Reliability Statistics</b>	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	35	100.0	.932	10
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0		
	Total	35	100.0		

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

Variabel X2

<b>Case Processing Summary</b>				<b>Reliability Statistics</b>	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	35	100.0	.914	10
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0		
	Total	35	100.0		

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

Variabel X3

<b>Case Processing Summary</b>				<b>Reliability Statistics</b>	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	35	100.0	.954	6
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0		
	Total	35	100.0		

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

Variabel Y

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	10



Lampiran 4: Data mentah dan hasil penelitian

**1. Analisis Statistik Deskriptif**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	35	10	50	41.14	7.830
Komitmen Organisasi	35	16	48	39.00	6.949
Locus Of Control	35	6	30	25.66	4.478
Kinerja Manajerial	35	11	50	42.63	7.293
Valid N (listwise)	35				

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)

**2. Hasil Uji Validitas**

No. Butir Soal	r hitung	r tabel	kesimpulan
X1.1	.798	.334	valid
X1.2	.806	.334	valid
X1.3	.804	.334	valid
X1.4	.675	.334	valid
X1.5	.521	.334	valid
X1.6	.783	.334	valid
X1.7	.758	.334	valid
X1.8	.786	.334	valid
X1.9	.700	.334	valid
X1.10	.758	.334	valid
X2.1	.803	.334	valid
X2.2	.579	.334	valid
X2.3	.784	.334	valid
X2.4	.665	.334	valid
X2.5	.607	.334	valid
X2.6	.742	.334	valid
X2.7	.712	.334	valid
X2.8	.573	.334	valid
X2.9	.808	.334	valid
X2.10	.701	.334	valid
X3.1	.822	.334	valid

X3.2	.899	.334	valid
X3.3	.856	.334	valid
X3.4	.839	.334	valid
X3.5	.849	.334	valid
X3.6	.884	.334	valid
X3.1	.822	.334	valid
Y.1	.834	.334	valid
Y.2	.852	.334	valid
Y.3	.806	.334	valid
Y.4	.944	.334	valid
Y.5	.833	.334	valid
Y.6	.850	.334	valid
Y.7	.822	.334	valid
Y.8	.834	.334	valid
Y.9	.829	.334	valid
Y.10	.868	.334	valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)

### 3. Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	36

Sumber : Hasil olah data SPSS 25.0 (2023)

### 4. Hasil Hipotesis 1

#### Hasil Uji T (Hipotesis 1)

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10.693	3.751		2.850	.007
Partisipasi Anggaran	.776	.090	.833	8.662	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Hasil uji F (Hipotesis 1)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1255.808	1	1255.808	75.026	.000 <sup>b</sup>
	Residual	552.364	33	16.738		
	Total	1808.171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

### Hasil Koefisien Determinasi (Hipotesis 1)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.833 <sup>a</sup>	.695	.685	4.091	

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

## 5. Hasil Hipotesis 2

### Hasil Uji T (Hipotesis 2)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11.211	8.469		-1.324	.195
	Partisipasi Anggaran	1.093	.237	1.174	4.605	.000
	Komitmen Organisasi	.949	.308	.904	3.077	.004
	Partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi	-.017	.008	-1.056	-2.280	.030

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Hasil Uji F (Hipotesis 2)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1407.818	3	469.273	36.337	.000 <sup>b</sup>
	Residual	400.353	31	12.915		
	Total	1808.171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi

### Hasil Uji Determinasi (Hipotesis 2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 <sup>a</sup>	.779	.757	3.594

a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi

## 6. Hasil Hipotesis 3

### Hasil Uji T (Hipotesis 3)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.837	6.856		-.414	.682
	Partisipasi Anggaran	.952	.275	1.022	3.466	.002
	Locus Of Control	1.063	.392	.653	2.707	.011
	partisipasi anggaran terhadap locus of control	-.019	.011	-.761	-1.778	.085

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Hasil Uji F (Hipotesis 3)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1364.404	3	454.801	31.771	.000 <sup>b</sup>
	Residual	443.767	31	14.315		
	Total	1808.171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), partisipasi anggaran terhadap locus of control, Locus Of Control, Partisipasi Anggaran

### Hasil Uji Determinasi (Hipotesis 3)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869 <sup>a</sup>	.755	.731	3.784

a. Predictors: (Constant), partisipasi anggaran terhadap locus of control, Locus Of Control, Partisipasi Anggaran



