

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN DESENTRALISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *LOCUS OF CONTROL*  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi di Dinas Pekerjaan Umum  
Kabupaten Karanganyar)**

**Karima Ferial  
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta  
Email: eicsanarif@gmail.com**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui efek moderasi *locus of control* pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Teknik analisis data yang digunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan *moderating regression analysis*. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan desentralisasi terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *locus of control* terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel bebas yaitu Partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi dan *locus of control* secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. *Locus of control* tidak memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Locus of control* tidak memoderasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

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

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to know the significance of the influence of participation in the preparation of the budget, partially decentralized or jointly against the managerial performance. To know the effect of locus of control on moderation influence participation for preparing the budget and decentralization of managerial performance against. Technique of data analysis used the test of validity, reliability test, test assumptions, and moderating classical regression analysis. The research results obtained conclusions: there is a positive and significant influence the participation of drafting managerial performance against budget on public works Manager of the Karanganyar Regency. There is a positive influence and significant decentralization of managerial performance against public works Manager at Karanganyar Regency. There is a positive and significant influence of locus of control on managerial performance against public works Manager Karanganyar Regency. There is a significant and positive influence on the free variables, namely participation of drafting the budget, decentralization and locus of control simultaneously against variables bound i.e. managerial performance on public works Manager Karanganyar Regency. Locus of control did not moderate the influence of participation in the preparation of managerial performance against budget. Locus of control did not moderate the influence of decentralization on performance of managerial.*

*Keywords: Participation in drafting the budget, decentralization, locus of control, managerial performance.*

## **PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996 dalam Arfan Ikhsan dan La Ane, 2007). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran (Hansen dan Mowen, 2001)

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

Sedangkan penganggaran merupakan proses untuk mempersiapkan suatu anggaran. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah dianggarkan secara periodik. Dapat disimpulkan bahwa anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial.

Agar suatu anggaran dapat tepat sasaran dengan baik dan sesuai dengan tujuan, maka diperlukan juga suatu kerjasama yang baik pula antara atasan dengan bawahan dalam penyusunan suatu anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan yang penting dan kompleks, maka dapat terjadi kemungkinan muncul dampak disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2007).

Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan dan diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama, dimana keputusan yang telah ditentukan itu nanti akan memiliki dampak dimasa yang akan datang.

Proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Dalam perusahaan, kinerja manajerial dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Christina Ellen, 2001) terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti empiris memberikan

hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus menunjukkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, sebagai contoh Arifah (2007) dalam Septi (2010), I Ketut Suryanawa (2008), dan Nanda Hapsari (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja aparatur pemerintah. Sedangkan Kenis (1979) dalam Sumarno (2005), dan Purwanto (2009) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja memiliki hubungan yang positif. Dengan adanya partisipasi tersebut manajer akan memperoleh informasi mengenai lingkungan yang dihadapi dan yang akan dihadapi serta mencari solusinya dan partisipasi tersebut juga dapat meningkatkan kebersamaan dan rasa memiliki inisiatif untuk menyumbangkan ide, sehingga keputusan yang dihasilkan dapat diterima.

Analisis terhadap kinerja di antaranya dipengaruhi oleh faktor individual. Salah satu faktor individual diantaranya adalah *locus of control*.

Dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk menggunakan *locus of control* sebagai variabel moderasi karena diduga meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Govindarajan (2000) menyatakan bahwa untuk menyelesaikan pertentangan dan perbedaan berbagai penelitian tersebut dapat digunakan pendekatan kontijensi yang mengevaluasi berbagai faktor kondisional atau variabel yang dapat mempengaruhi efektifitas partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Karena pada dasarnya kinerja seorang individu ditentukan oleh suatu keadaan tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari individu itu sendiri dan kondisi yang berasal dari luar individu tersebut.

*Locus of control* ialah keyakinan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam menyikapi seluruh kejadian yang berhubungan dengan dirinya. *Locus of control* sebagai variabel moderasi antara partisipasi anggaran dan kinerja telah diuji oleh beberapa peneliti. *Locus of control* telah diteliti oleh Widaharta (2003) memperoleh hasil terdapat hubungan yang positif antara *locus of control* dengan kinerja manajerial.

Desentralisasi yang ditampakkan dalam penyusunan anggaran menyebabkan semakin luasnya tanggung jawab unsur-unsur pelaksanaan

penyusunan anggaran serta kebijakan secara independen, sehingga semakin tinggi pula wewenang manajer dalam mengambil keputusan yang tepat pada struktur desentralisasi. Dengan demikian manajer puncak dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer bawahannya dalam pembuatan keputusan, sehingga membawa konsekuensi tanggung jawab semakin besar bagi pimpinan yang lebih rendah terhadap implemementasi terhadap keputusan yang dibuat.

Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar dalam penyusunan anggaran terdapat dua peranan anggaran, yaitu pertama sebagai perencanaan, karena anggaran berisi tentang ringkasan rencana-rencana kegiatan di masa yang akan datang, dan yang kedua anggaran sebagai kriteria kinerja, karena anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian kinerja manajerial. Kinerja dikatakan efektif apabila, tujuan dari anggaran yang telah disusun tersebut dapat sesuai dengan tujuan. Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilakukan secara objektif karena menjadi salah satu penentu kebijakan perusahaan di masa depan. Pelaporan pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja atau prestasi terhadap para manajer tingkat bawah. Penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan

adalah dengan membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya tolok ukur penilaian prestasi akan mendorong dan memotivasi para pelaksana pada pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui efek moderasi *locus of control* pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H2: Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H3: *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

H4: Partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

H5: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi.

H6: Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif, studi kasus di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Populasi penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar sebanyak 68 orang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 68 manajer atau kepala bagian, sehingga merupakan penelitian sensus.

## Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Tabel 1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sup>1</sup> )	Merupakan proses pengambilan keputusan bersama untuk rencana-rencana yang akan dimasa yang akan datang. Dalam penyusunannya terdapat tiga proses sebagai indikator.	Top-down	Tingkat seberapa besar peranan atasan terhadap penyusunan anggaran.	Ordinal
		Bottom-up	Tingkat seberapa besar peranan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran.	Ordinal
		Kombinasi top-down dan bottom-up	Tingkat seberapa besarnya interaksi atasan dengan bawahan.	Ordinal
Desentralisasi (X <sup>2</sup> )	Desentralisasi merupakan pelimpahan wewenang. Tingkat pelimpahan wewenang itu menunjukkan sampai sejauh mana <i>top management</i> mengizinkan management dibawahnya untuk membuat kebijakan secara independen.	Desentralisasi	Tingkat pelepasan tanggungjawab dari perusahaan pusat ke cabang/anak.	Ordinal
		Delegasi	Tingkat perwakilan anak/cabang untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu atas nama perusahaan pusat	Ordinal
		Devolusi	Tingkat pelimpahan, bukan hanya implementasi tetapi juga wewenang.	Ordinal
Locus Of Control (X <sub>3</sub> )	Locus Of Control adalah keyakinan manusia itu sendiri mengenai apa yang menjadi penyebab hal baik atau hal buruk yang terjadi dalam hidupnya, dan akibat apa yang akan timbul nantinya	<i>Locus of control external</i>	Persepsi atau pandangan individu terhadap sumber-sumber diluar dirinya yang mengontrol hasil pekerjaannya, seperti nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan, dan lingkungan sekitar.	
		<i>Locus of control internal</i>	Persepsi atau pandangan individual terhadap kemampuan menentukan hasil pekerjaannya	
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemennya. Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas menejerial yang efektif. Kinerja dikatakan efektif apabila tujuan yang diharapkan dapat tercapai.	Perencanaan	Tingkat penentuan kebijakan, pedoman dan tata cara pelaksanaan.	Ordinal
		Investigasi	Tingkat penelitian, penyelidikan, pengusutan, pencarian, dan pengumpulan data.	Ordinal
		Evaluasi	Tingkat penilaian hasil kerja para karyawan.	Ordinal
		Supervisi	Tingkat pengarahan, pengawasan, dan pengendalian kepada bawahan.	Ordinal
		Staffing	Tingkat penarikan, penyeleksian, penggunaan dan pengembangan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.	Ordinal
		Negoisasi	Tingkat perundingan antara pihak satu dengan pihak lain untuk mencapai kata sepakat.	Ordinal
		Koordinasi	Tingkat pertukaran informasi.	Ordinal
		Representasi	Tingkat perwakilan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan	Ordinal

Teknik analisis data menggunakan:

1. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji multikolinearitas bertujuan mendeteksi adanya multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Varians Inflation Factor (VIF)* yang dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS.
- b. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji *Run* bertujuan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak.
- c. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu dengan cara meregres nilai absolut

residual terhadap variabel independen.

- d. Uji normalitas atas residual dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* melalui alat bantu komputer program SPSS 21.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *Moderating Regression Analysis*.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Di bawah ini akan peneliti tampilkan karakteristik responden penelitian.

**1. Karakteristik Resonden**

Tabel 2  
Gambaran Umum Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	44	64,71
	Perempuan	24	35,29
	Jumlah	68	100,00
Usia	≤ 30	12	17,65
	30 – 40	22	32,35
	> 40	34	50,00
	Jumlah	68	100
Masa Kerja	< 10 Tahun	16	23,53
	10 – 20 Tahun	31	45,59
	> 20 Tahun	21	30,88
	Jumlah	100	100
Tingkat Pendidikan	S-1	46	67,65
	S-2	22	32,35
	Jumlah	68	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

**2. Hasil Uji Kualitas Instrumen**

Hasil uji validitas mengenai variabel yaitu partisipasi penyusunan anggaran

( $X_1$ ), desentralisasi ( $X_2$ ), *locus of control* ( $X_3$ ) dan kinerja manajerial

(Y) menunjukkan nilai yang valid karena nilai  $p\text{-value} < 0,05$ . Hasil uji reliabilitas mengenai variabel kualitas pelayanan ( $X_1$ ), reputasi perusahaan ( $X_2$ ), kepercayaan ( $X_3$ ), dan kepuasan konsumen (Y) menunjukkan nilai yang reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ .

Untuk mengetahui apakah model regresi linear ganda dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) dilakukan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tabel 2 di bawah ini.

### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 3  
Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Multikolinearitas	Tolerance (0,593), (0,571), (0,481) $> 0,1$ VIF (1,685), (1,751), (2,080) $< 10$	Tidak ada multikolinearitas
Uji Autokorelasi	p (0,463) $> 0,05$	Tidak ada Autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	P (0,069); (0,362); (0,637) $> 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Uji Normalitas	p (0,705) $> 0,05$	Residual normal

Sumber: Pengolahan data sekunder 2015

### 4.

#### 4. Analisis *Moderating Regression Analysis*

Analisis *moderating regression analysis* digunakan untuk menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi

memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja manajerial, serta pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan adanya *locus of control* sebagai variabel moderasi.

Tabel 4  
Hasil Analisis *Moderating Regression Analysis*

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	10.590	2.830		3.742	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	.609	.136	.398	4.477	.000
	Desentralisasi (X2)	.212	.078	.248	2.727	.008
	Locus of Control (X3)	.541	.151	.358	3.578	.001
	absX1_X3	-.473	.439	-.076	-1.078	.285
	absX2_X3	.430	.447	.072	.962	.340

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	10.590	2.830		3.742	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	.609	.136	.398	4.477	.000
	Desentralisasi (X2)	.212	.078	.248	2.727	.008
	Locus of Control (X3)	.541	.151	.358	3.578	.001
	absX1_X3	-.473	.439	-.076	-1.078	.285
	absX2_X3	.430	.447	.072	.962	.340

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Data penelitian diolah 2015

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut:

$$Y = 10,590 + 0,609X_1 + 0,212X_2 + 0,541X_3 - 0,473 X_1.X_3 + 0,430 X_2.X_3$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah :

a : 10,590 artinya jika partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), desentralisasi ( $X_2$ ) dan *locus of control* ( $X_3$ ) sama dengan nol, maka kinerja manajerial (Y) adalah positif atau meningkat.

b<sub>1</sub> : 0,609 artinya pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar positif, artinya apabila Partisipasi penyusunan anggaran meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar.

b<sub>2</sub> : 0,212 artinya pengaruh variabel desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar positif, artinya apabila desentralisasi meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar.

b<sub>3</sub> : 0,541 artinya pengaruh variabel *locus of control* ( $X_3$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar positif, artinya apabila *locus of control* meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y) pada manajer

- Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar.
- b<sub>3</sub> : 0,541 artinya pengaruh variabel *locus of control* (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar positif, artinya apabila *locus of control* meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar.
- b<sub>4</sub> : -0,473 artinya pengaruh interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* (X<sub>1</sub>.X<sub>3</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar negatif, artinya apabila interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* (X<sub>1</sub>.X<sub>3</sub>) meningkat, maka dapat menurunkan kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar.
- b<sub>5</sub> : 0,430 artinya pengaruh interaksi desentralisasi dan *locus of control* (X<sub>1</sub>.X<sub>3</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar positif,

artinya apabila interaksi desentralisasi dan *locus of control* (X<sub>1</sub>.X<sub>3</sub>) meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 menguji pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Hasil analisis diperoleh *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka Ho ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan Partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

### b. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 menguji pengaruh desentralisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y)

pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Hasil analisis diperoleh *probability value* sebesar  $0,008 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan desentralisasi terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

**c. Uji Hipotesis 3**

Hipotesis 3 menguji pengaruh *locus of control* ( $X_3$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Hasil analisis diperoleh *probability value* sebesar  $0,001 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan *locus of control* ( $X_3$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan *locus of control* terhadap kinerja

manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

**d. Uji Hipotesis 4**

Hasil analisis diperoleh *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas yaitu Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), desentralisasi ( $X_2$ ) dan *locus of control* ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y) pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan Partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi, dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja manajerial manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

**e. Uji Hipotesis 5**

Hipotesis 5 menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) terhadap Kinerja manajerial (Y) dengan *locus of control* ( $X_3$ ) sebagai variabel moderasi pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten

Karanganyar. Hasil analisis diperoleh *probability value* sebesar  $0,285 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima berarti tidak ada pengaruh yang signifikan Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) dengan *locus of control* ( $X_3$ ) sebagai variabel moderasi pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, tidak terbukti kebenarannya.

#### f. Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 menguji pengaruh desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja manajerial (Y) dengan *locus of control* ( $X_3$ ) sebagai variabel moderasi pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Hasil analisis diperoleh *probability value* sebesar  $0,340 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima berarti tidak ada pengaruh yang signifikan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) dengan

*locus of control* ( $X_3$ ) sebagai variabel moderasi pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, tidak terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil penelitian, maka pembahasan pengaruh masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja manajerial

Hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian dapat peneliti jelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial, karena partisipasi penyusunan

anggaran memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi disamping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang pekerjaannya. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh I Ketut Suryanawa (2008), Hehanusa (2010), Nanda Hapsari (2010) dan Diana Fibrianti (2011) yang menyatakan bahwa

partisipasi anggaran berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial.

## 2. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja manajerial

Hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan desentralisasi terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

Hal tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan memiliki implikasi pada kinerja yang jangkauannya luas bagi organisasi secara keseluruhan. Desentralisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas untuk menangani kondisi-kondisi lokal yang tidak menentu. Struktur organisasi memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan yang dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang

dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik. Sedangkan Miah dan Mia dalam Diana Fibrianti (2011) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para manajer secara efektif menangani peristiwa, bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong kinerja lebih baik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana Fibrianti (2011) yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial.

### 3. Pengaruh *Locus of control* terhadap Kinerja manajerial

Hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan *locus of control* terhadap kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

Hal tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa pegawai dengan *locus of control* yang lebih besar akan menunjukkan pemahaman yang lebih baik terhadap situasi yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, mereka akan senantiasa memanfaatkan

informasi yang lebih baik dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk dalam mengambil langkah-langkah strategis selama proses penyusunan anggaran. Dalam konteks yang lebih besar, *locus of control* memegang peranan yang penting dalam menentukan tanggung jawab seseorang. Melibatkan manajer ataupun karyawan dalam proses penyusunan anggaran berarti memberi mereka tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Namun, mereka dengan *locus of control external* yang lebih besar akan menganggap proses tersebut sebagai sebuah formalitas belaka yang berujung pada rasa tanggung jawab rendah. Hal ini akan terasa berbeda bagi mereka dengan *locus of control internal* yang lebih besar. Mereka akan merasa bahwa mencapai target yang telah mereka tetapkan adalah suatu keharusan karena pada akhirnya akan menentukan hasil yang akan mereka capai di masa yang akan datang. Rasa tanggung jawab yang tinggi yang dihasilkan dari *locus of control internal* yang tinggi merupakan kunci berhasil dari partisipasi anggaran yang berujung pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanda Hapsari (2010) yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial.

4. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran, Desentralisasi, Dan *Locus of control* Secara Simultan Terhadap Kinerja manajerial

Hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan variabel bebas yaitu Partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi dan *locus of control* secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial pada manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Ada pengaruh yang signifikan Partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi, dan *locus of control* secara simultan terhadap kinerja manajerial manajer Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar”, terbukti kebenarannya.

Hal tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa karyawan/manajer dalam suatu divisi/bagian/unit organisasi merupakan orang yang memiliki informasi yang paling memadai mengenai divisi/bagian/unit di mana mereka bekerja. Melibatkan mereka dalam proses penyusunan

anggaran berarti menyusun anggaran dengan menggunakan sumber informasi yang paling relevan. Proses ini akan menghasilkan anggaran dengan tingkat capaian yang lebih realistis yang dapat dicapai oleh para manajer/karyawan. Hal ini akan memudahkan mereka untuk mencapai hal-hal yang ditargetkan dalam anggaran yang berarti peningkatan kinerja.

Selain itu adanya desentralisasi dalam bentuk pelimpahan wewenang atau tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas dapat mengakibatkan manajer yang berada dibawahnya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan disamping akan terjadi pemberdayaan sumber daya manusia, sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya yang pada akhirnya secara signifikan akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya. Selain partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi, faktor *locus of control* juga berdampak terhadap peningkatan kinerja manajerial. Karyawan/manajer yang merasakan kontrol internal merasa bahwa secara personal mereka dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian,

ataupun atas usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa hasil yang mereka capai itu di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan, itu lebih menentukan hasil kerja mereka.

5. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi

Hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa *locus of control* tidak memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis: “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi”, tidak terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hal tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa *locus of control* diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dihubungkan dengan sumber *control* karena pada saat muncul, partisipasi dalam

penyusunan anggaran mengizinkan manajer mempengaruhi penyusunan tujuan kinerja, dan itulah yang menciptakan *internal locus of control*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Nanda Hapsari (2010) yang menyatakan bahwa *locus of control* memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

6. Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi

Hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa *locus of control* tidak memoderasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis yang berbunyi: “Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi”, tidak terbukti kebenarannya. Berdasarkan hal tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para kepala. Tingkat pendelegasian itu menunjukkan sampai seberapa jauh top manajemen mengizinkan manajemen level bawah untuk membuat kebijakan secara independen. Semakin tinggi tingkat desentralisasi semakin tinggi

wewenang kepala di dalam mengambil keputusan secara otonom. Pada struktur terdesentralisasi, manajer puncak mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada manajer di bawahnya dalam pembuatan keputusan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilaksanakan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel ada pengaruh yang positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran, desentralisasi dan *locus of control* secara parsial maupun secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial. Variabel *locus of control* tidak memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial.

Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Hendaknya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar tetap memperhatikan partisipasi anggaran, desentralisasi dan *locus of control* yang sudah baik, karena dari hasil penelitian terbukti bahwa partisipasi anggaran, desentralisasi dan *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, baik secara

simultan maupun parsial. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan pula variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar agar hasil penelitian dapat lebih baik, misalnya komitmen organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan dan La Ane, 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Makalah disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. Makasar, 26-28 Juli
- Christina Ellen, 2001. *Anggaran Perusahaan*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka.
- Diana Fibrianti. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Volume 1 Nomor 1, Januari 2013.
- Govindarajan. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*, alih bahasa F. X. Kurniawan Tjakrawala, Edisi Pertama, 2002, Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen & Mowen. 2001. *Manajemen Biaya*. (Diterjemahkan oleh: Benyamin Molan). Buku II, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

- Haris Syamsudin, 2007. *Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Jakarta: LIPI Pres.
- Hehanusa. 2003. Partisipasi Manajer Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- I Ketut Suryanawa. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi". *Jurnal Penelitian*. Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana.
- Mardiana Septi. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Nanda Hapsari. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nitya Widaharta. 2003. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan Locus of Control Sebagai Moderating. (Studi Kasus pada Pertanian Unit Pengolahan VI Balongan). *Tesis*. Program Studi Magister Akuntansi. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Noerdiawan Dedi. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nur Sabrina Arifah. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderating. Naskah Publikasi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Purwanto, 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Commitment Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi Akuntansi*, Universitas Diponegoro. Semarang
- Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia Di Jakarta. *Symposium Nasional Akuntansi VII*. Solo, 15-16 September 2005.
- Supomo dan Indriantoro. 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*". *Kelola*, Vol.VII, No. 18, hlm. 61-84.