

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN *LOCUS OF
CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI**

I Putu Yoga Susmitha¹

I Wayan Suartana²

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

e-mail:yogakrisna@gmail.com/ telp: +62 81 558 523 226

²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah membuktikan secara empiris Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial Dengan *Locus of Control* dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemoderasi pada Rumah Sakit Pemerintah di Provinsi Bali. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan sampel sebanyak 97 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi nilai selisih mutlak (*absolut residual*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *internal locus of control* dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. *External locus of control* tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci: partisipasi penyusunan anggaran, *internal locus of control*, *external locus of control*, komitmen organisasional dan kinerja manajerial

ABSTRACT

This research is proposed to have empirically test on the Effect of Budget Participation to Managerial Performance with Locus of Control and Organizational Commitment as Moderating Variable on Government Hospital in Bali Province. Method of sampling technique that used on this research is *purposive sampling* with a sample amount to 97 people. The hypothesis is tested by *absolut residual regression analysis*.

The result of the test showed that *internal locus of control* and organizational commitment positively effect the relation between budget participation and managerial performance. *External locus of control* as moderating variable couldn't effect the relation between budget participation and managerial performance.

Keywords: *budget participation*, *managerial performance*, *internal locus of control*, *external locus of control* and *organizational commitment*.

PENDAHULUAN

“Anggaran adalah sebuah rencana yang disusun dalam bentuk kuantitatif dalam satuan moneter untuk satu periode” (Halim dan Damayanti, 2007:163). Dalam implementasinya anggaran tidak hanya sebatas alat perencanaan dan pengendalian namun juga sebagai sarana bagi para manajer untuk memotivasi bawahan perihal aktivitas yang harus dikerjakannya.

Banyak penelitian yang menemukan hasil yang bertentangan mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial, sehingga menarik banyak minat peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Untuk memberikan gambaran mengenai hasil temuan yang bertentangan tersebut adalah hasil penelitian antara lain: Fruscot & Shearon (1991) menemukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer di Meksiko, Indriantoro dan Supomo (1998) yang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer yang berperan dalam berbagai fungsi di Jakarta, dan Nor (2007) menemukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada organisasi yang bersifat *hybrid* di wilayah Yogyakarta. Sementara itu, penelitian Milani (1975) yang menemukan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur berskala besar di Sydney, Australia. Sumarno (2005) menemukan partisipasi penganggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja pimpinan utama bank-bank yang memiliki kantor cabang di Jakarta dan Nursidin (2008) menunjukkan partisipasi

penganggaran berpengaruh secara negatif pada kinerja manajerial PT. Persero Pelabuhan Indonesia I, Medan.

Riyanto (2001) mengemukakan bahwa diperlukan pendekatan kontijensi (*contingency approach*) yang menyatakan bahwa hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel pemoderasi yang merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono,2010:4). Artikel ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *locus of control* dan komitmen organisasional sebagai variabel pemoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali dengan menggunakan pendekatan kontijensi dengan model regresi nilai selisih mutlak (*absolut residual*).

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pendekatan Kontijensi

Menurut Lubis (2011:24) secara umum pendekatan kontijensi menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut akan diterapkan. Pendekatan ini berasal dari pendekatan universal yang menjelaskan suatu pengendalian manajemen bisa diterapkan pada karakteristik perusahaan apapun.

Banyak penelitian yang menemukan hasil yang bertentangan mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Riyanto (2001) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontijensi untuk mengevaluasi

hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dalam pendekatan kontijensi ada variabel yang berperan sebagai variabel pemoderasi dan variabel pemediasi.

Locus of Control, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kebutuhan informasi manajerial dalam penyusunan anggaran juga dipengaruhi faktor personalitas yang ditunjukkan dengan *locus of control*. Lefcourt (1982) dalam Ngatemin (2009) menyatakan bahwa *internal locus of control* ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang, oleh karena itu terjadinya suatu peristiwa dipandang berada dalam kontrol seseorang, sedangkan *external locus of control* dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi tidak berhubungan dengan perilaku seseorang pada situasi tertentu. Dalam *external locus of control* ini, setiap individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang atau kekuatan lainnya.

Hasil penelitian Brownell (1981) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara positif dipengaruhi oleh individu yang memiliki tingkat kemampuan untuk mengontrol dirinya (*internal locus of control*) dan partisipasi anggaran dipengaruhi secara negatif oleh individu yang beranggapan bahwa nasib dikendalikan oleh takdir, keberuntungan atau kesempatan. Leach *et al* (2008) menemukan bahwa manajer dengan *external locus of control* yang dominan memiliki kinerja yang baik pada tingkat partisipasi rendah dan manajer dengan *internal locus of control* yang tinggi memiliki kinerja yang baik pada tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi.

H₁: ada pengaruh positif *internal locus of control* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali.

H₂: ada pengaruh negatif *external locus of control* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali.

Komitmen Organisasional, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

“Komitmen organisasional merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi” (Mowday *et al*, 1979). Komitmen mendorong manajer berpartisipasi dalam penganggaran. Kepercayaan yang kuat serta menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, mendorong manajer bersedia berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Komitmen organisasional dapat mendorong partisipasi penyusunan anggaran karena para manajer tersebut dapat mengusulkan pada atasannya mengenai usaha-usaha terbaik yang bermanfaat bagi organisasi dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Hasil penelitian Sumarno (2005), Sardjito dan Muthaher (2007) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasional dalam memoderasi partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer.

H₃: ada pengaruh positif komitmen organisasional pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali yang merupakan instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat, terutama pelayanan kesehatan.

Populasi dan Metode Penentuan Sampel.

Di Provinsi Bali terdapat 12 rumah sakit pemerintah. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010:68). Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali yang terdaftar di Kementerian Kesehatan RI.
2. Sampel yang dipilih adalah satu rumah sakit tipe A berstatus Pusat, tipe A khusus, tipe B dan dua rumah sakit tipe C, sehingga rumah sakit yang dipilih menjadi sampel adalah RSUP Sanglah, RSJ Bangli, RSUD Wangaya, RSUD Bangli dan RSUD Badung. Alasan dipilihnya kelima rumah sakit tersebut karena rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit terbesar yang ada di Provinsi Bali dan masing-masing rumah sakit mewakili tipe dari rumah sakit yang ada.

Kuesioner dalam penelitian ini dikirimkan pada manajer tingkat menengah (setingkat kabag/kasubag/kepala seksi/kepala unit) yang memiliki masa jabatan minimal satu tahun pada kelima rumah sakit tersebut (Perda No. 7 tahun 2008).. Sehingga dalam penelitian ini kuesioner yang disebar sebanyak 97 kuesioner.

Pengukuran Variabel

Metode yang digunakan untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi dan metode survei, dengan menggunakan kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada manajer tingkat menengah (setingkat kabag/kasubag/ kepala seksi/ kepala unit).

Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang diadaptasi dari penelitian Milani (1975) dalam Adrianto (2008).

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan kuesioner *self rating* dimana kuesioner ini mengukur kemampuan diri sendiri dari para manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang diadaptasi dari Mowday (1979) dalam Ritonga (2008).

Internal dan *external locus of control* diukur dengan pertanyaan yang digunakan diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan Baron dan Byren (1994) dalam Ngatemin (2009).

Komitmen organisasional diukur dengan menggunakan instrumen dikembangkan oleh Mowday (1979) dalam Ritonga (2008).

Teknik Analisis Data

1) Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap butir pertanyaan dalam kuesioner itu valid. Uji validitas dilakukan dengan mengukur korelasi antar ítem atau variabel dengan nilai total variabel. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *product moment* dengan ketentuan koefisien korelasi

$(r) \geq 0,3$ berarti instrumen yang digunakan valid dan bila $(r) < 0,3$ tidak valid (Jogiyanto, 2007).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut dapat dipercaya, handal dan akurat. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini akan menggunakan formula koefisien *alpha Cronbach*. Instrumen dikatakan reliabel bila $r_i > 0,6$, tidak reliabel jika $r_i < 0,6$ (Ghozali, 2002).

2) Uji Non-Respon Bias

Uji non-respon bias dilakukan untuk melihat karakteristik jawaban responden yang memberikan jawaban dan yang tidak memberikan jawaban (non responden). Uji non-respon bias dilakukan dengan mengelompokkan data menjadi dua kelompok. Kelompok pertama disebut kelompok awal (*early response*), dan kelompok kedua disebut dengan kelompok akhir (*late response*). Kemudian hasil rata-rata skor dari kedua kelompok dilakukan pengujian dengan uji t untuk melihat ada atau tidaknya perbedaan yang signifikan antara kedua klasifikasi responden. Jika hasil uji t menunjukkan $p > 0,05$ maka hal ini berarti tidak terdapat perbedaan jawaban yang diberikan oleh ke dua kelompok responden sehingga penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat representasi populasi.

3) Analisis Regresi Linier

- a. Untuk hipotesis H_1 , yaitu ada pengaruh positif *internal locus of control* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali. Pengujian hipotesis ini menggunakan regresi *absolut residual* (Fruscot dan Shearon, 1991).

$$KM = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_2 INLOC + \beta_5 |PA - INLOC| \dots \quad (1)$$

- b. Untuk hipotesis H₂, yaitu ada pengaruh negatif *external locus of control* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali. Pengujian hipotesis ini menggunakan regresi *absolut residual* (Fruscot dan Shearon, 1991).

$$KM = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_3 EXLOC + \beta_6 |PA - EXLOC| \dots \quad (2)$$

- c. Untuk hipotesis H₃, yaitu ada pengaruh positif komitmen organisasional pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali. Pengujian hipotesis ini menggunakan regresi *absolut residual* (Fruscot dan Shearon, 1991).

$$KM = \beta_0 + \beta_1 PA + \beta_4 KO + \beta_7 |PA - KO| \dots \quad (3)$$

Keterangan:

KM = Variabel terikat yaitu kinerja manajerial

β_0 = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$ = Koefisien regresi

PA = Partisipasi penyusunan anggaran

INLOC = *Internal locus of control*

EXLOC = *External locus of control*

KO = Komitmen organisasional

|PA - INLOC| = moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan *internal locus of control* yang diukur dengan nilai absolut

|PA - EXLOC| = moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan *external locus of control* yang diukur dengan nilai absolut

|PA - KO| = moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasional yang diukur dengan nilai absolut

Pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji t. Jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% atau 0,05 berarti bahwa secara parsial variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan jika tingkat signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05 berarti hipotesis ditolak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap butir pernyataan yang ada dalam kuesioner penelitian ini valid dengan koefisien korelasi $\geq 0,3$. Nilai *Alpha Cronbach* dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,6, sehingga alat ukur dalam penelitian ini adalah reliabel (andal).

Pengujian Non Respon Bias

Hasil pengujian non respon bias dengan uji t menunjukkan $p > 0,05$, maka hal ini berarti tidak terdapat perbedaan jawaban yang diberikan oleh ke dua

kelompok responden sehingga penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat representasi populasi.

Pengujian Hipotesis

a) Pengujian hipotesis pertama

Hasil uji t menunjukkan bahwa moderasi partisipasi penyusunan anggaran dan *internal locus of control* bernilai positif sebesar 3,432 dengan tingkat signifikansi $p\text{-value}=0,001 < \alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *internal locus of control* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali, sehingga H_1 diterima. Nilai *adjusted R Square* sebesar 0,239. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel pemoderasi dan variabel bebasnya sebesar 23,9%, sedangkan sisanya sebesar 76,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi.

b) Pengujian hipotesis kedua

Hasil uji t menunjukkan bahwa moderasi partisipasi penyusunan anggaran dan *external locus of control* bernilai negatif, yaitu $-0,939$ dengan tingkat signifikansi $p\text{-value}=0,351 > \alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa H_2 ditolak dan H_0 diterima, sehingga variabel *external locus of control* bukan sebagai variabel pemoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali. Nilai *adjusted R Square* sebesar 0,076. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan variabel pemoderasi sebesar 7,6%, sedangkan sisanya 92,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi.

c) Pengujian hipotesis ketiga

Hasil uji t menunjukkan bahwa moderasi partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasional bernilai positif sebesar 2,648 dengan tingkat signifikansi $p\text{-value}=0,010 < \alpha=0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa H_3 diterima, sehingga terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali. Nilai *adjusted R Square* sebesar 0,168, hal ini berarti bahwa variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan variabel pemoderasi sebesar 16,8%, sedangkan sisanya 83,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *Internal locus of control* berpengaruh positif pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali.
- 2) *External locus of control* tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada Rumah sakit Pemerintah di Provinsi Bali.
- 3) Komitmen organisasional berpengaruh positif pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Provinsi Bali.

Saran

Pengukuran kinerja manajerial dengan *self rating* dapat menyebabkan *leniency bias*, dimana responden memiliki kecenderungan untuk menjawab kinerja mereka terlalu tinggi. Penelitian selanjutnya dapat mengukur kinerja dengan kinerja keuangan dan konsep *superior rating*, dimana yang menilai kinerja manajerial adalah rekan sejawat dan pimpinan.

Dalam penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel pemoderasi yaitu *Internal locus of control*, *external locus of control* dan komitmen organisasional, masih terdapat variabel pemoderasi yang lainnya yang mampu memperlemah atau memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pemilihan variabel pemoderasi yang lainnya, seperti: budaya organisasi, komunikasi, gaya kepemimpinan suportif dan direktif, desentralisasi dan variabel lainnya.

REFERENSI

- Adrianto, Yogi. 2008. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)" (*Tesis*). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Brownell, P. 1981. Participation in Budgeting Process, Locus of Control and organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, Vol. LVI, No.4, pp. 844-860.
- Fruchot, Veronique dan Shearon Winston T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, Vol. 66, No. 1. pp. 80-99.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, edisi II. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Halim, Abdul dan Theresia Damayanti. 2007. *Pengelolaan Keuangan Daerah: Seri Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Kelola* No. 18/VII : 61-84.
- Jogiyanto, H.M. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2011. *Akuntansi Keprilakuan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Leach-lopez, Maria A., William W. Stammerjohan, and Johan T. Rigsby Jr. 2008. A Update on Budgetary Participation, Locus of Control, And The Effects on Mexican Managerial Performance And Job Satisfaction. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 24, No. 3, pp.121-134.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review* 50. April. Pp.104-123.
- Mowday, R.R. Steers dan L. Porter, 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 14, pp:224-235.
- Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar, hal.1-27.
- Nursidin, M. 2008. “Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran Dan Motivasi Kerja Pada PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia – I Medan” (*Tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara (USU).
- Ngatemin. 2009. “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan Dan Pariwisata Departemen Kebudayaan Dan Pariwisata Republik Indonesia” (*Tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara (USU).
- Riyanto L. S, Bambang. 2001. Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research : A Comparison. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, Vol. 1. No. 1, Februari: 1 -12.

- Ritonga, Panangaran. 2008. "Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara" (*tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara (USU).
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo, hal 586-616.
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan ke-16. Bandung: Alfabeta.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar, hal. 1-24

LAMPIRAN

Tabel 1 Hasil Uji Non-Respon Bias (Uji t)

Variabel	t-value	Signifikansi (<i>p</i>)
PA	-0,685	0,496
INLOC	-0,360	0,720
EXLOC	0,665	0,509
KO	-0,119	0,905
KM	-0,967	0,337

Tabel 2 Hasil Uji Regresi Hipotesis Pertama

Variabel	Nilai koefisien β	Nilai uji t	Tingkat signifikansi
Constanta	-3,589	-0,371	0,712
PA	1,145	4,311	0,000
INLOC	0,587	2,711	0,007
PA - INLOC	4,354	3,432	0,001
Uji F	8,120		0,000
<i>Adjusted R Square</i>	0,239		

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Hipotesis Kedua

Variabel	Nilai koefisien β	Nilai uji t	Tingkat signifikansi
Constanta	31,538	4,682	0,000
PA	0,725	2,567	0,013
EXLOC	-0,278	-0,683	0,497
PA - EXLOC	-1,608	-0,939	0,351
Uji F	2,853		0,044
<i>Adjusted R Square</i>	0,076		

Tabel 4 Hasil Uji Regresi Hipotesis Ketiga

Variabel	Nilai koefisien β	t	Tingkat signifikansi
Constanta	6,424	0,735	0,465
PA	0,878	3,317	0,001
KO	0,559	2,400	0,019
PA - KO	3,836	2,648	0,010
Uji F	5,584		0,002
<i>Adjusted R Square</i>	0,168		