

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, MOTIVASI KERJA, DAN
LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI PDAM TIRTANADI
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh

SYA'KBANIAH

NIM 0502162114

Program Studi

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

MEDAN

2020

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, MOTIVASI KERJA, DAN
LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI PDAM TIRTANADI
MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana (SI) Pada Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*

Oleh

SYA'KBANIAH

NIM 0502162114

Program Studi

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

MEDAN

2020

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sya'kbaniah
Nim : 0502162114
Tempat/Tgl.Lahir : Langga Payung, 17 Desember 1997
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : Jl. Garu 2 Prum Grand Harjosari No. 7R

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tirtandi Medan”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 28 Juli 2020

Yang membuat pernyataan



SYA'KBANIAH

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul :

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, MOTIVASI
KERJA, DAN *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DI PDAM TIRTANADI MEDAN**

Oleh :

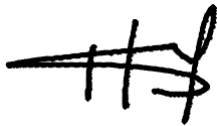
SYA'KBANIAH

NIM : 0502162114

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi Syariah (S. Akun) Pada Program Studi Akuntansi Syariah.

Medan, 27 Juli 2020

Pembimbing I



Hendra Harmain, SE, M.Pd
NIDN. 2010057302

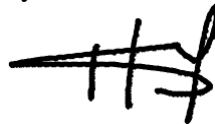
Pembimbing II



Nur Ahmadi Bi Rahmani, M.Si
NIDN. 2014068001

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi
Syariah



Hendra Harmain, SE, M.Pd
NIDN. 2010057302

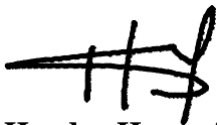
LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul “PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, MOTIVASI KERJA, DAN *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI PDAM TIRTANADI MEDAN”. an. Sya’kbaniah, NIM 0502162114 Program Studi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 25 Agustus 2020. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Program studi Akuntansi Syariah.

Medan, 25 Agustus 2020

Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU

Ketua,



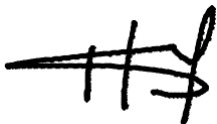
Hendra Harmain, SE, M.Pd
NIDN. 2010057302

Sekretaris,



Kusmilawaty, SE.Ak, M.Ak
NIDN. 2014068001

Anggota



Hendra Harmain, SE, M.Pd
NIDN. 2010057302



Nur Ahmadi Bi Rahmani, M.Si
NIDN. 2014068001

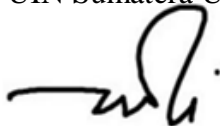


Dr. Sugianto, MA
NIDN. 2007066701



Dr. Kamilah, SE, Ak, M.Si, CA
NIDN. 2023107901

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara Medan



Dr. Andri Soemitra, MA
NIDN. 2007057602

ABSTRAK

Sya'kbaniah, NIM 0502162114. Dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tirtanadi Medan”. Dibawah bimbingan Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd sebagai Pembimbing Skripsi I, dan Bapak Nur Ahmadi Bi Rahmani, M.Si sebagai Pembimbing Skripsi II.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas organisasi sektor publik maupun swasta. Tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien haruslah memperhatikan partisipasi dalam penyusunan anggaran serta adanya motivasi kerja yang tinggi dan *locus of control* yang baik dalam hubungan pengambilan keputusan saat menyusun anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif dengan metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirtanadi Medan yang terlibat dalam proses partisipasi anggaran meliputi kepala divisi dan kepala bidang sebanyak 35 responden. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh jumlah populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 35 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan pengelolaan data menggunakan *software* SPSS versi 22. Hasil pada penelitian pengujian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, *Locus Of Control* dan Kinerja Manajerial.

KATA PENGANTAR



Assalamu'aikum wr.wb

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tirtanadi Medan”. Dan tak lupa shalawat beriring salam kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW semoga kita mendapat syafaat beliau.

Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan studi pendidikan strata satu (S1), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam jurusan Akuntansi Syariah di Universitas Islam Sumatera Utara (UINSU). Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini telah banyak mendapat bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih terkhusus kepada orang tua penulis yang telah banyak berkorban materi maupun moril dukungan dan doa yang tak henti-hentinya kepada penulis. Penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada yang telah membantu selama penulisan skripsi hingga penyelesaian skripsi ini diantaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M. Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Ibu Kusmilawati, M.Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah.

5. Ibu Arnida Wahyuni Lubis M.Si selaku Penasehat Akademik , yang telah banyak memberikan bimbingan, nasehat, pemahaman dalam menyelesaikan akademik ini.
6. Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd selaku Pembimbing Skripsi I dan Bapak Nur Ahmadi Bi Rahmani, M.Si selaku Pembimbing Skripsi II, yang telah meluangkan waktu dan banyak memberikan bimbingan, arahan, dan masukan selama proses bimbingan menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak dan ibu dosen beserta seluruh staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah banyak memberikan ilmu serta membantu penulis dalam kegiatan perkuliahan.
8. Kepada keluarga besar, kakak dan abang yang banyak memberikan motivasi dan semangat supaya cepat menyelesaikan skripsi ini.
9. Kepada teman berbagi cerita, teman dari SMA yang mensupport penulis selama pengerjaan skripsi ini Sasmita Primadani, Sheila Intan, dan Lisa Anggraini.
10. Kepada teman-teman AKS-E angkatan 2016 yang banyak membantu dalam belajar dan menjadi penyemangat agar skripsi ini cepat selesai terkhusus Nairoha Juwita, Rizki Utari, dan Risa cinta.

Untuk itu di akhir kata penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar skripsi ini bermanfaat bagi ilmu pengetahuan terutama mahasiswa dan dapat dijadikan sumber referensi dalam pembuatan skripsi selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, 02 Juli 2020

Penulis,



SYA'KBANIAH
0502162114

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	i
PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	6
D. Perumusan Masalah.....	7
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kajian Teoritis	9
1. Kinerja Manajerial.....	9
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	13
a. Pengertian partisipasi penyusunan anggaran	13
b. Alasan pentingnya anggaran	15
c. Fungsi anggaran.....	15
d. Tujuan penyusunan anggaran.....	16
e. Manfaat anggaran	17
f. Jenis-jenis anggaran sektor publik.....	18
g. Keunggulan dan kelemahan penyusunan anggaran.....	18
h. Pendekatan dalam penyusunan anggaran.....	19
i. Indikator partisipasi penyusunan anggaran	20
3. Motivasi Kerja.....	21

a. Pengertian motivasi kerja.....	21
b. Azas-azas motivasi	22
c. Tujuan motivasi kerja motivasi kerja	23
d. Faktor-faktor motivasi kerja.....	24
e. Indikator motivasi kerja	25
f. Implikasi motivasi terhadap manajerial	25
4. <i>Locus Of Control</i>	26
5. Pandangan Kinerja Manajerial dalam Perspektif Islam	29
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Teoritis.....	35
D. Hipotesis	36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	37
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Populasi dan Sampel	37
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Defenisi Operasional	39
G. Teknik Analisa Data.....	42

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	47
B. Deskripsi Data Penelitian	49
C. Uji Persyaratan Analisis	51
1. Uji Validitas	51
2. Uji Reliabilitas	53
3. Analisis Statistik Deskriptif	54
D. Uji Asumsi Klasik	61
1. Uji Normalitas	61
2. Uji Multikolinearitas	63
3. Uji Heteroskedastisitas	64

4. Analisis Regresi Linier Berganda	64
E. Uji Hipotesis	66
1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	66
2. Uji t	67
3. Uji Signifikan Similtan (Uji F)	68
F. Pembahasan	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	74
B. Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	31
Tabel 3.1 Daftar Jumlah Pegawai yang terlibat dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	38
Tabel 3.2 Defenisi Operasional.....	40
Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner.....	50
Tabel 4.2 Karakteristik Responden	50
Tabel 4.3 Uji Validitas.....	51
Tabel 4.4 Uji Reliabilitas	54
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	54
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel partisipasi penyusunan Anggaran	56
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	58
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Locus Of Control</i>	60
Tabel 4.9 Uji Normalitas	62
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas.....	63
Tabel 4.11 Analisis Regresi Linier Berganda.....	65
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi Model Summary ^b	66
Tabel 4.13 Uji Signifikan Pengaruh Parsial (Uji <i>t</i>).....	67
Tabel 4.14 Uji Pengaruh Simultan Dengan Uji <i>F</i>	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1 Uji Normalitas <i>Probability Plot</i>	62
Gambar 4.2 Uji Normalitas Histogram	63
Gambar 4.3 Uji Heteroskedasitas	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Izin Penelitian Dari Perusahaan	80
Lampiran 2	Data Kuesioner	81
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian	85
Lampiran 4	Uji Validitas	94
Lampiran 5	Uji Reliabilitas	98
Lampiran 6	Analisis Statistik Deskriptif.....	99
Lampiran 7	Uji Asumsi Klasik	101
Lampiran 8	Uji Hipotesis	104
Lampiran 9	T Tabel dan F Tabel	105

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Pada dasarnya setiap pekerjaan yang dilakukan harus mempunyai kinerja yang baik terutama pada kepercayaan yang diberikan masyarakat, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh kepada masyarakat. Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat mempengaruhi hasil kerja dari pemimpin organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi. Secara jelas untuk menciptakan suatu organisasi agar dapat bersaing dengan sehat yaitu menciptakan keunggulan kompetitif, berupa sumber daya manusia. Sumber daya manusia disini tentunya adalah karyawan yang berada di perusahaan atau organisasi itu sendiri. Jadi sudah sepatutnya organisasi atau perusahaan mempunyai karyawan yang produktif dan inovatif.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dibidang pelayanan air minum. PDAM hanyalah BUMD yang melayani bidang pengelolaan dan pelayanan air minum yang seluruh atau sebagian modalnya merupakan milik pemerintah daerah. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat - aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

Kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi sektor publik maupun swasta. Terlebih lagi organisasi sektor publik dimana kinerja manajerial merupakan suatu hasil kerja organisasi dalam menjalankan tugasnya diharapkan dapat mempengaruhi hasil kerja dari pemimpin organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinaasi supervises, pengaturan staff,

negosiasi dan representasi.¹ Jika kinerja yang rendah dapat mengakibatkan kerja lambat, ketidakefektifan kerja, mogok kerja dan banyak hal lainnya. Sebaliknya jika kinerja tinggi maka dapat mempengaruhi kinerja yang positif dan dinamis sehingga mampu menguntungkan bagi organisasi tersebut dan masyarakat.

Dalam keberhasilan suatu organisasi salah satunya bagian terpenting dipengaruhi oleh anggaran. Di Indonesia baik organisasi sektor publik maupun swasta menjadikan anggaran sebagai target utama terlaksananya berbagai program dalam rangka menyusun perencanaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik maupun swasta. Baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam partisipasi penganggaran di sinilah lebih sering terjadi kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi kepada atasan yang dapat mempengaruhi target anggaran yang mereka peroleh. Oleh karena itu para manajer atau atasan dapat mengetahui dan menentukan sejauh mana anggaran yang disusun sebelumnya agar dapat sesuai dengan kinerja yang diinginkan.

Dengan adanya proses penyusunan anggaran, bawahan dan atasan akan terlibat emosional yang terbentuknya rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pelaksanaan anggaran. Dari situlah terbentuk perilaku positif maupun negatif yang disebabkan karena anggaran itu sendiri. Tidak hanya rasa tanggung jawab, manajer atau atasan mendapatkan motivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian sehingga mereka memiliki kemauan yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun perilaku negatif yang sering muncul yaitu bahwa anggaran sering dipandang sebagai alat tekanan manajer puncak kepada para bawahannya.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.² Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi

¹Ade Pariono dan Ni Gusti Putu wirawati, "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan LOC Pada Kinerja Manajerial di PDAM Tabanan", *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* Vol 21 No 2 : 1519-1548, November 2018, h. 2120.

²Tendi Haruman dan Sri Rahayu, *Penyusunan Anggaran Perusahaan* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), h. 3.

yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran. Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer daerah khususnya di PDAM Tirtanadi Medan, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja.

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan tertentu.³ Pentingnya motivasi untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu yang ia kerjakan agar mencapai tujuan yang memuaskan. Motivasi berperan penting pada baik atau buruknya kinerja suatu organisasi atau perusahaan dalam menghadapi ketatnya dunia bisnis pada era sekarang ini yang semakin berkembang. Di dalam proses penyusunan anggaran akan berjalan lancar jika pada seseorang atau karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi begitupun sebaliknya. Penjelasan tersebut bisa diartikan bahwa motivasi yaitu kekuatan atau dorongan pada diri seseorang yang menjadi penyebab timbulnya gairah untuk melakukan sesuatu yang ditargetkan.

Locus of control dapat didefinisikan sebagai suatu tingkatan keyakinan seseorang terhadap kemampuan mengontrol nasibnya sendiri.⁴ Pada dasarnya kinerja seorang manajerial dipengaruhi oleh kondisi tertentu, yaitu kondisi yang timbul dari individual itu sendiri. *Locus of control* terdiri dari *internal locus of control* dan *eksternal locus of control*. *Internal locus of control* merupakan keyakinan seseorang untuk dapat menentukan nasib sendiri, tidak peduli lingkungan akan mendukung atau tidak mendukung, *internal locus of control* merupakan cara pandang bahwa hasil yang baik atau buruk dapat diperoleh dari tindakan sesuai kapasitas diri (dapat dikontrol) atau faktor dari dalam diri sendiri,

³Abdul Choliq, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta : Ombak, 2014), h. 242.

⁴Ni Made Nila Rosa Desmayani dan I Made Sadha Suardikha, "Pengaruh Penganggaran Partisipatif, *Locus Of Control*, dan Pemberian Reward Terhadap Butgetary Slack", *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol 16.2 : 1121-1148 Agustus 2016, h. 1124.

sedangkan *eksternal locus of control*, cara pandang bahwa keberhasilan atau kegagalan disebabkan oleh faktor di luar diri sendiri atau di luar kontrol dirinya seperti keberuntungan, kesempatan, peluang, takdir dan sebagainya.⁵ Jika dikaitkan dengan proses partisipasi anggaran seseorang yang tidak mempunyai *locus of control* yang baik maka akan selalu gagal untuk dapat menjalankan tugasnya dalam melakukan penyusunan anggaran. Maka dari itu *locus of control* memegang peranan yang penting dalam proses partisipasi anggaran yang mempunyai dampak besar terhadap peningkatan kinerja.

Fenomena yang ditemukan berhubungan mengenai partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial yaitu masih kurangnya keterlibatan pelaksana dalam proses penyusunan anggaran. Berhubungan dengan kinerja manajerial karyawan PDAM Tirtanadi hal ini dapat dilihat dari saling kurangnya komunikasi atau pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan dalam penganggaran. Pengkoordinasian merupakan salah satu indikator dalam hal ini yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan. Padahal keikutsertaan bawahan/pelaksana anggaran dalam penyusunan dan penentuan anggaran tersebut diharapkan dapat mencapai keputusan yang lebih realistis dan selaras dengan tujuan organisasi. Kurangnya komunikasi atau pertukaran informasi akan mengakibatkan pengerjaan dalam partisipasi anggaran yang terburu-buru, kurang teliti dan dapat juga mengakibatkan pekerjaan menumpuk.

Selanjutnya fenomena yang terjadi masalah kurangnya perhatian ataupun motivasi yang terjadi di dalam perusahaan dapat mempengaruhi karyawan, motivasi bertujuan agar tugas-tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan lancar. Tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan di dalam perusahaan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas atas apa yang telah diperolehnya saat ini, hal ini menjadi salah satu penyebab yang dapat mengganggu kinerja manajerial dan tentunya akan berdampak juga terhadap penurunan kinerja karyawan perusahaan

⁵*Ibid.*, h. 1125.

tersebut. Jika karyawan di suatu perusahaan memiliki semangat kinerja yang tinggi, maka kegiatan perusahaan akan berjalan dengan baik yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Dimana salah satu faktor yang mampu memberikan stimulus kepada karyawan adalah dengan memberikan motivasi, dengan harapan bahwa motivasi tersebut akan menjadikan karyawan semakin memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan. Salah satu bentuk motivasi yang diberikan PDAM Tirtanadi adalah memperhatikan kompensasi atau gaji bagi karyawan, dimana untuk menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan memerlukan gaji yang layak, sehingga semakin perusahaan berusaha meningkatkan capaian operasionalnya untuk hasil kinerja yang semakin baik.

Terakhir masalah mengenai *locus of control* yang terjadi terhadap kinerja manajerial pada karyawan PDAM Tirtanadi yaitu ada beberapa karyawan yang tidak percaya diri atau tidak dapat menguasai peristiwa yang terjadi pada dirinya bahwa mereka dapat mengendalikan diri mereka dalam bekerja. Ditinjau dari dapat mengendalikan diri sendiri melalui kerja keras. Maksudnya di sini masih ada beberapa karyawan yang dalam menyelesaikan tanggungjawab mereka dalam bekerja selalu mengandalkan teman sepekerjaannya, padahal dalam tugasnya mereka telah diberi porsi masing-masing. Terlihat jelas bahwa mereka tidak dapat menguasai atau mengendalikan diri mereka atas peristiwa yang terjadi.

Berbagai penelitian terdahulu mengenai kinerja manajerial hasilnya tidak konsisten. Peneliti Silmilan menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Hazmi menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Galuh Ferawati mengenai motivasi menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Suhandi Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian mengenai *Locus of Control* oleh yang dilakukan Ade Pariono dan Ni Gusti Putu Wirawati menemukan bahwa *Locus of Control* berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan ngatmin tidak terdapat pengaruh *locus of*

control terhadap hubungan antara partisipasi Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Ade Pariono dan Ni Gusti Putu Wirawati. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian dan mengganti variabel dengan menambahkan variabel baru. Peneliti yang sekarang ini mengambil objek di PDAM Tirtanadi Medan. Peneliti mengambil objek di PDAM Tirtanadi Medan karena ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manejerial di PDAM Tirtanadi di Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian penelitian ini, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya partisipasi pegawai dalam menyusun anggaran berupa koordinasi antar pelaksana anggaran.
2. Rendahnya tingkat motivasi kerja dari dalam diri seseorang yang membuat hasil kinerja kurang maksimal.
3. Ketidakyakinan seseorang individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian penjelasan latar belakang dan indentifikasi masalah di atas, peneliti membatasi masalah agar penelitian ini sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan maka peneliti membatasi penelitian pada pengujian pengaruh partisipasi

penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang dikemukakan diatas, maka permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan?
3. Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan?
4. Apakah partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan *locus of control* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan.
4. Untuk menganalisis pengaruh apakah partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan *locus of control* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Medan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat berguna dan memiliki manfaat antara lain:

1. Bagi Penulis

Diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi, khususnya yang mempengaruhi kinerja manajerial.

2. Bagi PDAM Tirtanadi Medan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja manajerial serta pengukuran kinerja sebagai alat menilai kinerja pegawai untuk memperbaiki pengambilan keputusan.

3. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi atau acuan bagi pihak lain untuk menambah pengetahuan, sumbangan pikiran atau digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teoritis

1. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.⁶ Maka dari itu kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, persepsi tugas. Dalam persepsi tugas itu sendiri merupakan kebijakan bagi setiap individu untuk selalu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha mereka dalam bekerja. Kinerja karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi dapat digambarkan dari kedisiplinan.

Kinerja manajerial diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut pendapat lain kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁷

Bagi organisasi atau perusahaan itu sendiri kinerja manajerial dapat dijadikan sebagai penilaian tolak ukur sejauh mana manajer dapat melaksanakan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dan menjadi salah satu faktor yang dapat digunakan untuk lebih meningkatkan efektifitas organisasi. Tidak dipungkiri bahwa

⁶Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2009), hal. 176.

⁷Meiliana Sayputri, "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating" (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNILA, 2017), h. 13.

dalam keikutsertaan bawahan dalam menyusun anggaran dan peran anggaran memiliki kaitan yang sangat berpengaruh atau cukup erat.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial menurut Armstrong :⁸

- a. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu terletak pada setiap pegawai dan berkaitan dengan keahlian, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh pegawai tersebut.
- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan terletak pada pimpinan atau manajer, berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- c. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem terletak pada sistem yang ada pada manajemen, berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi. Salah satunya adalah proses penyusunan anggaran.
- d. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dalam penganggaran mengukur kinerja manajerial dengan indikator :⁹

- a. Perencanaan

Perencanaan yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

⁸Gita Pramudya Saraswati, “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information sebagai Variable Moderating” Jurnal, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Vol IV No 2, 2015 h.138.

⁹Ngatemin, “Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* terhadap Antara Partisipasi Pengembangan Sumber daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia” (Tesis, Program Pascasarjana USU, 2009), h. 9.

b. Investigasi

Investigasi yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.

c. Koordinasi

Koordinasi dapat menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

d. Evaluasi

Evaluasi yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.

e. Supervisi

Supervisi yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepala bawahan.

f. Staffing

Staffing yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.

g. Negosiasi

Negosiasi adalah usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

h. Representasi

Representasi adalah menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Sebenarnya penilaian kinerja adalah untuk dapat memotivasi seseorang dalam pencapaian tujuan organisasi dalam organisasi sektor publik, pengukuran kinerja seorang pemimpin dilakukan untuk menilai kinerja pemimpin tersebut

melakukan tugas dan fungsi yang diberi wewenang kepadanya selama periode tertentu.

Peran manajerial dibagi kedalam tiga katagori dasar, yakni :¹⁰

a. Peran Interpersonal

Terdapat tiga peran interpersonal (*interpersonal roles*) yang melekat pada pekerjaan manajer. Manajer berperan melakukan aktivitas yang lebih seremonial dari pada substantif. Kedua, manajer berperan sebagai pemimpin (*leader*), yakni merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan. Seorang manajer yang secara formal atau tidak formal menunjukkan kepada bawahannya bagaimana cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan bagaimana cara bekerja dalam situasi yang penuh tekanan adalah memimpin. Ketiga, manajer berperan sebagai penghubung (*liaison*). Peran ini termasuk sebagai koordinasi atau penghubung antar orang, kelompok, atau organisasi.

b. Peran Pemberi Informasi

Proses pelaksanaan dari peran ini menempatkan manajer pada suatu titik strategi untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Peran pemberi informasi yang pertama adalah pengawas (*monitor*), seseorang yang secara aktif mencari informasi yang mungkin sangat berharga. Peran pemberi informasi yang kedua adalah penyebar informasi (*disseminator*), mengirimkan informasi yang relevan ke orang lain ditempat kerja. Ketika peran sebagai pengawas dan penyebar informasi dipandang secara bersamaan, maka manajer muncul sebagai orang penghubung yang penting dalam rantai komunikasi organisasi. Peran pemberi informasi yang ketiga adalah berfokus pada komunikasi eksternal, yakni juru bicara (*spokesperson*), secara formal memberikan informasi kepada orang-orang diluar unit atau diluar organisasi.

¹⁰Cholih, *Pengantar Manajemen*, h. 43.

c. Peran pengambilan keputusan

Peran pengambilan keputusan ini terbagi menjadi empat peran. Peran manajer sebagai wirausahawan (*entrepreneur*), dan inisiatif terhadap perubahan. Peran kedua, manajer menjalankan perannya sebagai penengah keributan (*disturbance handler*) dengan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh pekerja seperti pemogokan, pelanggaran hak cipta, atau masalah hubungan dengan masyarakat atau citra organisasi. Peran ketiga, pengalokasian sumber daya (*resources allocator*). Sebagai pengalokasian sumber daya, manajer memutuskan bagaimana sumber-sumber daya didistribusikan, dan dengan siapa dia akan bekerja. Peran keempat, perundingan atau negosiasi. Dalam peran ini manajer melakukan perundingan dengan kelompok atau organisasi lain sebagai perwakilan organisasi atau perusahaan.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah rencana tindakan yang dinyatakan dalam satuan uang untuk satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Sedangkan penganggaran, adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun.

Budget merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Sedangkan penganggaran menunjukkan suatu proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas, dan pelaksanaan rencana tersebut sampai pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu.¹¹

¹¹Armila Krisna Warindrani, *Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2006), h. 183.

Dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah alat penting dalam perencanaan kinerja keuangan yang disusun secara sistematis dalam waktu yang telah ditentukan.

Setelah mengetahui pengertian anggaran selanjutnya inti dasarnya adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi adalah ikut sertanya seseorang atau individu yang bersifat mental atau emosional didalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang diharapkan dan berbagi tanggung jawab bersama. Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran atau partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu terlibat dalam penyusunan target anggaran, lalu individu tersebut dievaluasi kinerjanya dan memperoleh penghargaan, berdasarkan target anggaran.¹²

Partisipasi penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi rencana keuangan saja, akan tetapi partisipasi penyusunan anggaran dapat dijadikan sebagai alat pengendalian, komunikasi, dan evaluasi kinerja. Dengan adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan kinerja karyawan serta kinerja dari atasan level bawah dan menengah.

Dalam menyusun anggaran harus diperhatikan syarat-syarat sebagai berikut
.¹³

- 1) Realistis, artinya sangat mungkin untuk dicapai
- 2) Luwes, artinya tidak kaku sehingga terdapat peluang untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi
- 3) Kontinyu, artinya bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat *incidental*.

¹²Ngatemin, *Pengaruh Komitmen Organisasi*, h. 15.

¹³Rahayu, *Penyusunan Anggaran*, h. 4.

b. Alasan Pentingnya Anggaran

Terdapat beberapa alasan mengapa anggaran itu sangat penting :¹⁴

- 1) Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
- 2) Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas.
- 3) Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.

c. Fungsi Anggaran

Anggaran dalam manajemen sektor publik memiliki beberapa fungsi, fungsi anggaran diantaranya :¹⁵

- 1) Anggaran sebagai alat perencana
Anggaran dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.
- 2) Anggaran sebagai alat pengendalian
Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Anggaran sebagai alat pengendalian kinerja manajerial, anggaran ini berfungsi untuk meyakinkan organisasi sektor publik bahwa organisasi mempunyai sumber dana untuk membiayai rencana program-program organisasi.

¹⁴Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: C.V ANDI 2009), h. 63.

¹⁵V. Wiratna Sujarweni, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015), h. 29.

- 3) Anggaran sebagai kebijakan fiskal
Anggaran dapat mendorong, memfasilitasi, dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi.
- 4) Anggaran sebagai alat politik
Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut.
- 5) Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi
Anggaran yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antarkerja dalam lingkungan eksekutif.
- 6) Anggaran sebagai alat penilaian kinerja
Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang ditetapkan.
- 7) Anggaran sebagai alat motivasi
Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan sifatnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan fungsi anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja serta mekanisme kerja antar atasan dan juga bawahan dan anggaran dapat dijadikan sebagai alat evaluasi kinerja.

d. Tujuan Penyusunan Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:¹⁶

¹⁶M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2004), h. 15.

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investigasi dana.
- 2) Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang didicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

e. Manfaat Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:¹⁷

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 3) Dapat memotivasi pegawai.
- 4) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi para manajer.

Dengan melihat uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat penyusunan anggaran bagi perusahaan atau organisasi sektor publik anggaran dapat dijadikan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan dapat dijadikan sebagai pengendalian terhadap kejadian-kejadian yan ada pada perusahaan atau organisasi sektor publik secara menyeluruh. Dengan itu, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan maupun pengendalian.

¹⁷*Ibid.*

f. Jenis –jenis Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik dibagi menjadi 2 yaitu :¹⁸

1) Anggaran Operasional

Anggaran akan digunakan untuk melakukan perencanaan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan organisasi sektor publik. Belanja operasi merupakan tidak untuk menambah aktiva organisasi dari masa manfaatnya hanya satu periode.

2) Anggaran modal

Anggaran modal menunjukkan rencana membelanjakan aktiva tetap yang sifatnya jangka panjang dan digunakan untuk kegiatan organisasi seperti gedung peralatan, kendaraan, dan sebagainya. Belanja modal adalah pengeluaran yang masa manfaatnya lebih dari satu tahun.

g. Keunggulan dan kelemahan Penyusunan Anggaran

Terdapat beberapa keunggulan dan kelemahan dari penyusunan anggaran. Beberapa keunggulan yang dapat diperoleh perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik, antara lain :¹⁹

1) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

2) Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.

¹⁸Sujarweni, *Akuntansi*, h. 32.

¹⁹Rahayu, *Penyusunan Anggaran*, h. 7.

- 3) Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.

Disamping itu beberapa keunggulan tersebut diatas, terdapat pula beberapa kelemahan antara lain:²⁰

- 1) Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi dan lain-lain.) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi.
- 2) Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.
- 3) Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
- 4) Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

h. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran :

Secara garis besar, pendekatan dalam penyusunan anggaran dapat dibagi menjadi tiga, yakni :²¹

- 1) Pendekatan *top-down*

Dalam pendekatan *top-down*, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya.

- 2) Pendekatan *bottom-up*

²⁰*Ibid.*

²¹Ridwan Mattola, "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating" (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanudin, 2011), h. 10.

Dalam pendekatan *bottom-up*, anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. 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*

Pendekatan yang paling banyak dianut adalah gabungan pendekatan *top down* dan *bottom-up*. Dalam pendekatan ini anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

i. Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran di ukur berdasarkan instrument yang dikembangkan oleh Milani. Pengukuran ini bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil. Menurut Milani partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:²²

- 1) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, adalah Sejauh mana manajer terlibat dalam penyusunan anggaran.

²²Gita Pramudya Saraswati, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, h.128.

- 2) Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, adalah sejauh mana kewenangan yang dimiliki manajer dalam penyusunan anggaran dan keberlakuan anggaran.
- 3) Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, adalah sejauh mana manajer terlibat dalam pengawasan penyusunan anggaran.
- 4) Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi karyawan dalam bekerja pada dasarnya merupakan hal sangat rumit, karena motivasi ini mengikutsertakan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Motivasi adalah sebagai proses mengarahkan dan ketekanan setiap individu dengan tingkat intensitas yang tinggi untuk meningkatkan suatu usaha dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batas-batas kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang.²³ Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.²⁴

Karena sangat luas ranah motivasi dalam perikehidupan manusia untuk memahami motivasi perlu dipahami asumsi dasar motivasi. Terdapat empat asumsi dasar motivasi yaitu:²⁵

²³Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), h. 99.

²⁴Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2012), h 278.

²⁵Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2017), h. 79.

- 1) Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang, menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji.
- 2) Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi, tempat kerja, kepemimpinan, dan lain-lain.
- 3) Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
- 4) Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam bekerja yaitu dengan memberikan para karyawan yaitu dengan melakukan tindakan yang dapat memicu semangat karyawan tersebut sehingga muncul keinginan untuk bekerja secara sungguh-sungguh, terlebih lagi lebih maksimal dan pada dasarnya akan saling menguntungkan kedua belah pihak yaitu bagi perusahaan dan karyawan.

b. Azas – Azas Motivasi

Terdapat beberapa azas-azas motivasi, sebagai berikut :²⁶

- 1) Azas Mengikutsertakan
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi- rekomendasi, maka mereka merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut.
- 2) Azas Komunikasi
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika bawahan diberitahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil itu.

²⁶Saludin Muis, *Pemikiran Teori Organisasi & Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), h. 141.

Pada dasarnya semakin banyak seorang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut

3) Azas Pengakuan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika bawahan diberikan pengakuan atas sumbangannya terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4) Azas Wewenang yang Didelegasikan

Pemimpin yang paling cakap adalah seseorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang teliti atau terperinci.

5) Azas Perhatian Timbal Balik

Azaz ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan berapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan – tujuan kita, tujuan – tujuan dari suatu bagian atau perusahaan.

c. Tujuan Motivasi Kerja

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan ialah agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Tujuannya antara lain sebagai berikut:²⁷

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
- 3) Meningkatkan disiplin kerja;
- 4) Meningkatkan rasa tanggungjawab;
- 5) Meningkatkan produktivitas dan efesiensi;
- 6) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

²⁷Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h 291.

Berdasarkan tujuan motivasi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa sebenarnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan berdasarkan yang diinginkan perusahaan. Tidak terlepas dari itu pemberian motivasi, sebenarnya terkandung makna setiap pegawai perlu diperhatikan, diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.

d. Faktor – Faktor Motivasi Kerja

Banyak pakar yang telah menulis tentang berbagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang masing-masing aksentuasi tersendiri, tetapi bila dipilah faktor-faktornya tersebut adalah sebagai berikut :²⁸

- 1) Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri.

Dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai – nilai.

- 2) Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.

Dapat dikemukakan bahwa faktor yang terdapat dari luar karyawan pertama, gaji dan benefit yang diterima, kebijakan-kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya. Kedua, faktor dalam pekerjaan yaitu bagaimana sifat pekerjaan, rancangan tugas/pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap motivasi, adanya perkembangan kemajuan dalam kerjaan, dan adanya kepuasan dalam pekerjaan.

²⁸Komang Ardana, *et al*, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), h. 31.

e. Indikator Motivasi Kerja

Menurut McClelland terdapat beberapa indikator dari motivasi, antara lain sebagai berikut :²⁹

- 1) **Kebutuhan pencapaian**
Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.
- 2) **Kebutuhan akan kekuatan**
Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Kebutuhan akan kekuatan atau kekuasaan akan menghasilkan etos kerja dan komitmen terhadap organisasi dan individu yang memiliki kebutuhan akan kekuatan lebih tertarik dengan peran kepemimpinan dan memiliki kemungkinan untuk tidak fleksibel pada kebutuhan bawahan.
- 3) **Kebutuhan Hubungan**
Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

f. Implikasi Motivasi terhadap Manajerial

Manusia sebagai unsur inti dari organisasi, merupakan faktor yang penting sekaligus sangat sulit dalam pengelolaannya. Dalam rangka memotivasi mereka, para manajer yang bahkan perlu melakukan tindakan-tindakan kongkrit sehingga memungkinkan termanfaatkannya segala potensi yang dimiliki anggota-anggota organisasi demi teraihnya tujuan organisasi di satu sisi dan kepuasan para anggota di sisi yang lain, keterampilan dalam memilih serta mengembangkan teknik-teknik motivasi mutlak untuk dipunyai oleh para manajer organisasi.

Beberapa langkah-langkah akurat yang dapat dijadikan untuk memotivasi karyawan antara lain sebagai berikut:

- 1) **Harus mengenal baik-baik anggota organisasi, dan identifikasi kebutuhan mereka.**

²⁹Robbins, S.P, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 174.

- 2) Menetapkan sasaran yang harus dicapai dengan prinsi-prinsip penepatan sasaran yang tepat.
- 3) Kembangkan sistem pengukuran kinerja, dan berikan umpan balik kepada mereka secara periodik.
- 4) Posisikan anggota pekerja melihat di mana kemampuan dan bakat yang mereka miliki
- 5) memberikan dukungan dalam penyelesaian tugas, melalui pelatihan dan menumbukan “rasa memiliki kompetensi”
- 6) Terapkan sistem ganjaran yang adil.
- 7) Jangan mengabaikan uang bahwa uang adalah alasan utama mengapa orang bekerja.
- 8) Cobalah berlaku adil, agar dapat menjadi teladan.

4. Locus Of Control

Konsep tentang *Locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter, seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (personality), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (destiny) sendiri. Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib atau event-event dalam kehidupannya berada dibawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki *internal locus of control*. Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau event-event yang terjadi dalam kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki *external locus of control*.³⁰ *Locus of control* didefinisikan sebagai bentuk keyakinan individu karyawan mengenai bagaimana kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya. Pusat kendali atau *locus of control* merupakan sebuah variabel yang seringkali dikaitkan dengan *self esteem*, kepuasan kerja, etika kerja atau kinerja. Pusat kendali menjadi penting karena kontrol kinerja

³⁰Toteng Temi Suprayogi, “Locus Of Control Dan Kinerja Karyawan: Uji Komparasi”, *Jurnal Riset manajemen dan Bisnis*, Vol.2, No 2 : 131-138 Juni 2017, h. 133.

seseorang bisa diukur dari kemampuan seseorang dalam menguasai peristiwa yang terjadi pada dirinya.³¹

Locus of control adalah istilah di dalam psikologi yang mengarah pada keyakinan individual atau seseorang mengenai apa yang menjadi penyebab hasil yang baik atau buruk dalam hidupnya, baik secara umum atau di daerah tertentu seperti kesehatan atau akademik.

Dapat disimpulkan bahwa *locus of control* bagaimana cara pandang individual atau seseorang terhadap suatu kejadian apakah dia bisa atau tidak mengontrol peristiwa yang terjadi pada dirinya. Pentingnya *locus of control* di dalam perusahaan atau organisasi karena dalam *locus of control* adanya pengendalian diri yang ada dalam diri manusia yang dimana berbeda dari setiap manusia.

Locus of control dibagi menjadi dua kategori individual, yaitu :³²

- a. *Internal locus of control*. internal diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa didalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya.
- b. *Eksternal locus of control*. Di sisi lain, individu yang eksternal *locus of control* nya cukup tinggi akan mudah pasrah dan menyerah jika sewaktu – waktu terjadi persoalan yang sulit. Individu semacam ini akan memandang masalah – masalah yang sulit sebagai ancaman bagi dirinya, bahkan terhadap orang – orang yang berada disekelilingnya pun dianggap sebagai pihak yang secara diam-diam selalu mengancam eksistensinya.

³¹Wirawati, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran*, h. 2124.

³²Mattola, *Pengaruh Partisipasi Anggaran*, h. 25.

Perbedaan karakteristik dimensi *locus of control* dibagi menjadi 2 yaitu internal *locus of control* dan external *locus of control* yaitu sebagai berikut :³³

- a. Internal *locus of control* memiliki ciri-ciri, yaitu:
 - 1) Suka bekerja keras.
 - 2) Memiliki inisiatif yang tinggi.
 - 3) Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah.
 - 4) Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin.
 - 5) Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.
- b. External *locus of control* memiliki ciri-ciri, yaitu:
 - 1) Kurang memiliki inisiatif.
 - 2) Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan.
 - 3) Kurang suka berusaha, karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol.
 - 4) Kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah

Indikator yang menjadi tolak ukur *locus of control* dari dimensi *locus of control* adalah sebagai berikut :³⁴

- a. Segala yang dicapai individu hasil dari usaha sendiri.
- b. Keberhasilan individu karena kerja keras.
- c. Segala yang diperoleh individu bukan karena keberuntungan.
- d. Kemampuan individu dalam menentukan kejadian dalam hidup.
- e. Kehidupan individu ditentukan oleh tindakannya.
- f. Kegagalan yang dialami individu akibat perbuatan sendiri.
- g. Berfikir seefektif mungkin.
- h. Individu bertanggungjawab penuh pada setiap pengambilan keputusan yang saya lakukan.

³³Saypurti, *Pengaruh Partisipasi Anggaran*, h. 17.

³⁴ *Ibid*

5. Pandangan Kinerja Manajerial dalam Perspektif Islam

Pada dasarnya dalam rangka bisa mencapai kesuksesan ialah perlu adanya kemampuan untuk mengelola (kemampuan manajerial). Dalam pengaplikasiannya kemampuan manajerial hanya dapat diterapkan hal-hal yang terukur saja, sedangkan pada proses pengukuran dapat dilakukan apabila kita mampu untuk mengartikan apa yang telah kita ukur.

Dalam islam kinerja manajerial dikaitkan dengan kapasitas bisa mengukur, ayat yang menjelaskan terdapat pada surah Al-Baqarah ayat 30, yang berbunyi :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭ قَالُوْۤا اَنْتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ (٣٠)

Artinya :”Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifa) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan memunculkan engkau? ”Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Q.S. Al- Baqarah : 30)³⁵

Ayat tersebut menunjukkan kesangsian malaikat mengenai kemampuan manusia untuk mengelola bumi. Sebenarnya itu adalah pertanyaan yang wajar karena tugas menjadi khalifa di muka bumi bukan merupakan tugas yang mudah, terlebih lagi malaikat mengetahui karakter buruk dari manusia.

Dari penjelasan tersebut kita dapat mengetahui kaidah yang mendasar dalam rangka bisa mencapai kesuksesan yaitu dengan kemampuan untuk mengelola (kemampuan manajerial). Kemampuan manajerial tersebut hanya dapat diaplikasikan pada hal yang terukur saja, sedangkan proses pengukuran sebenarnya dapat dilakukan pada saat kita mampu untuk mendefenisikan apa yang kita ukur tersebut.

³⁵Nuril Aschab, “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Moderating di Dinas-Dinas Kabupaten bojonegoro” (Skripsi, Fakultas ekonomi universitas islam negeri maulana malik Ibrahim, 2014),h.33

Di dalam islam terdapat juga kinerja yang seharusnya dianjurkan dalam islam terdapat dalam Al-Qur'an yaitu Allah berfirman dalam Surah Al-Ahqaf (46) ayat 19, yang berbunyi :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ (١٩)

Artinya : “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (Q.S. Al-Ahqaf : 19)³⁶

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi perusahaannya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kinerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi perusahaannya.

Pada dasarnya didalam bekerja harus mempunyai semangat yang tinggi. Semangat tinggi tersebut harus mempunyai motivasi yang tinggi pula. Dalam islam motivasi dalam bekerja terdapat dalam Al-Qur'an yaitu Allah berfirman dalam Surah At – Taubah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya : dan katakanla: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S. At – Taubah : 105).³⁷

Ayat di atas memerintahkan agar kita bekerja, kerja itulah yang akan dilihat Allah SWT sebagaimana disebutkan dalam ayat tersebut tidak selalu bahwa yang satu dianugrahi derajat lebih tinggi dari yang lain, akan tetapi bermaksud bahwa kelebihan yang ada tidak lain daripada keahlian dalam bidang pekerjaan yang kita

³⁶Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya (Ayat Pojok Bergaris), (Semarang: Asy Syifa': 1998), hal. 402.

³⁷Ananto Pramandhika, “Motivasi Kerja Dalam Islam” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2011), h 17.

miliki masing-masing. Maka dari itu, seseorang pasti memiliki kelebihan atas orang lain dalam bidang pekerjaan tertentu yang tidak bisa disamaratakan dan dengan adanya kelebihan inilah setiap orang memerlukan bantuan orang lain agar dapat terealisasikan nya kebutuhan-kebutuhan hidupnya.

B. Penelitian Terdahulu

Telah banyak penelitian yang berhubungan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Beberapa penelitian dengan topik yang hampir sama telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
1	Silmilan	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah dengan Motivasi Kerja dan Internal <i>Locus Of Control</i> sebagai Variabel Moderating. (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)	2008	Hasil penelitian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pemerintah, Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pemerintah dengan Motivasi kerja sebagai variabel moderating, dan Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif

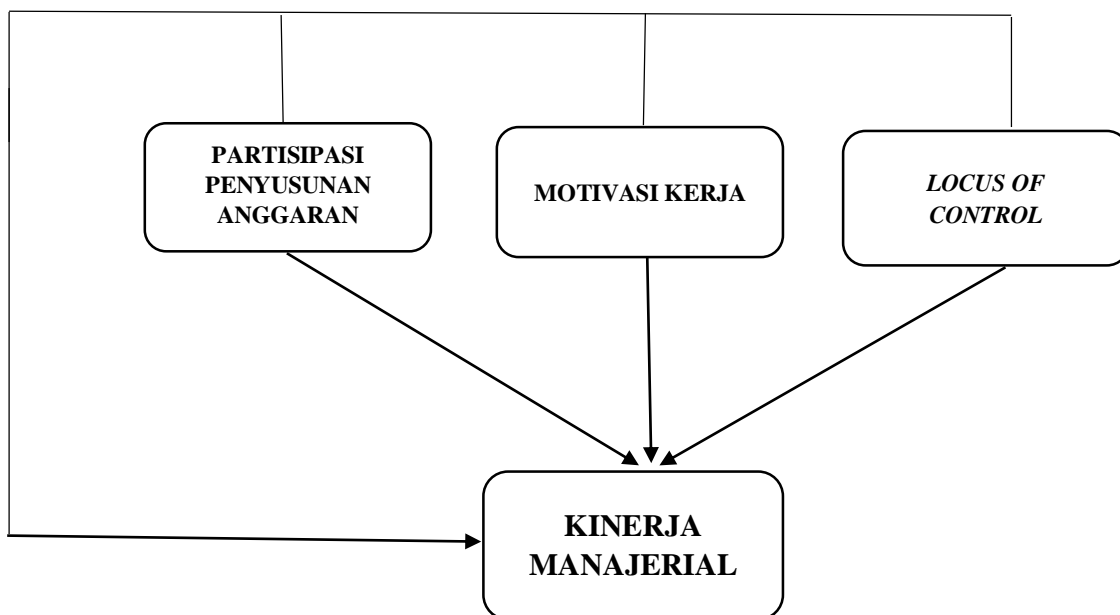
				terhadap Kinerja manajerial aparatur pemerintah dengan Internal <i>locus of control</i> sebagai variabel moderating.
2	Galuh Ferawati	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, komitmen organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial. (Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri)	2011	Hasil penelitian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3	Ade Pariono dan Ni Gusti Putu Wirawati	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan <i>LOC</i> Pada Kinerja Manajerial di PDAM Tabanan.	2018	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial di PDAM Tabanan, Komitmen Organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial di PDAM Tabanan, dan <i>Locus of Control</i> berpengaruh positif pada kinerja manajerial di PDAM Tabanan.
4	Ridwan Matolla	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap kinerja dengan <i>Locus Of Control</i>	2011	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja, <i>Locus of control</i>

		Sebagai Variabel Moderating.		berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh <i>locus of control</i> berpengaruh positif terhadap kinerja.
5	Suhanda	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas SKPD Kabupaten Bintan.	2018	Partisipasi anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten bintan, Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten bintan, Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten bintan, Partisipasi anggaran, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten bintan.

6	Ngatemin	Pengaruh Komitmen Organisasi dan <i>Locus Of Control</i> terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan terhadap Kinerja Manajerial Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia.	2009	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Komitmen Organisasi berpengaruh pada kinerja manajerial, dan tidak terdapat pengaruh <i>locus of control</i> terhadap hubungan antara partisipasi Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
---	----------	--	------	---

C. Kerangka Teoritis

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, kerangka konseptual menggambarkan hubungan antara variabel yang diuji dalam penelitian. maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Teoritis

Pada bagian ini digambarkan mengenai kerangka pemikiran penelitian. Kerangka pemikiran merupakan uraian yang dipergunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas, yaitu mengungkapkan dan menunjukkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, motivasi kerja terhadap kinerja manajerial, dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunannya, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran. Motivasi kerja mencerminkan kinerja karyawan dan pemimpin pada khususnya dalam organisasi publik. Manajer yang memiliki *locus of control* menunjukkan pemahaman yang lebih baik dan memanfaatkan informasi dengan lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks.

D. Hipotesa Penelitian

Hipotesa dapat di definisikan sebagai hubungan yang di perkirakan secara logis di antara dua variabel yang diungkapkan dalam bentuk pertanyaan secara logis.³⁸

Berdasarkan tinjauan teoritis dan kerangka konseptual yang sudah di uraikan diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. H₀₁ : Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
Ha₁ : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
2. H₀₂ : Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
Ha₂ : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
3. H₀₃ : *Locus Of Control* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
Ha₃ : *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
4. H₀₄ : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
Ha₄ : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

³⁸Sekaran, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis* (Jakarta : Salemba Empat, 2001), h. 183.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.³⁹ Penelitian kuantitatif pada umumnya dikenal sebagai penelitian yang banyak menggunakan angka, mulai dari teknik pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta pengambilan hasilnya.

B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Kantor Pusat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Kota Medan Jalan Sisingamangaraja No.1 Kota Medan, Sumatera Utara. Dan waktu penelitian akan dilaksanakan pada 02 Juni 2020.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu.⁴⁰ Populasi juga merupakan keseluruhan kumpulan elemen-elemen berkaitan dengan apa yang peneliti harapkan dalam mengambil kesimpulan.

³⁹Laylan Syafina, *Panduan Penelitian Kuantitatif Akuntansi*, (Medan: Febi Press, 2018) h. 1.

⁴⁰Arfan Ikhsan, *et al, Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Citapustaka Media, 2014), hal. 105.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirtanadi Medan yang terlibat dalam proses partisipasi (mengusulkan dan atau melaksanakan) anggaran, yang meliputi kepala Divisi, kepala Bidang sebanyak 35 orang pegawai.

Tabel 3.1

Daftar Jumlah Pegawai yang Berpartisipasi dalam Penyusunan Anggaran

No	Keterangan	Jumlah
1	Kepala Divisi	10
2	Kepala Bidang	25
	Jumlah	35

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh jumlah populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 35 responden., hal ini bertujuan untuk menghasilkan penelitian yang relevan dan memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian.

D. Data Penelitian

1. Jenis Data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari perusahaan.

2. Sumber Data

Sumber data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data ini diperoleh dengan cara memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) yang nantinya akan diisi oleh responden yang terdiri dari, pegawai pada manajer, kepala bagian, serta bawahan yang bekerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan mengenai Penyusunan Partisipasi Anggaran, Motivasi, *Locus Of Control*, dan Kinerja Manajerial. Data primer merupakan data yang dikumpulkan atau diperoleh langsung dari sumber asli atau pihak pertama.⁴¹

⁴¹Ikhsan, *Metode Penelitian Bisnis*, hal. 122.

Pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan bentuk checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) opsi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner adalah suatu daftar pertanyaan atau pernyataan tentang topik tertentu yang diberikan kepada subyek, secara individual atau kelompok untuk mendapatkan informasi tertentu.⁴²

Kuesioner ditujukan kepada para karyawan atau responden di objek penelitian yaitu Pada Pdam Tirtanadi pusat yang hasilnya merupakan data tertulis yang didapat dari karyawan tanpa tekanan dari pihak lain dengan *skala likert*.

F. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional bertujuan menjelaskan cara tertentu yang digunakan dalam mengoperasikan *construct*, maka dari itu akan menghasilkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik.

Berdasarkan pokok masalah dari rumusan hipotesis, variabel penelitian yang akan dianalisis dikelompokkan dalam dua variabel, yaitu:

1. Variabel terikat (Variabel Dependen)

Variabel dependen merupakan tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y).

2. Variassble Bebas (Variabel Independen)

Variabel independen merupakan tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (X1), motivasi (X2), dan *Locus Of Control* (X3).

⁴²Syahrum dan Salim, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, 2012), hal. 113.

Definisi operasional variabel penelitian dijelaskan pada tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Jenis Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Variabel Terikat Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial merupakan hasil evaluasi terhadap aktivitas manajerial yang efektif yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan dalam organisasinya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja yang berkaitan dengan perencanaan 2. Kinerja yang berkaitan dengan Investigasi 3. Kinerja yang berkaitan dengan Pengkoordinasian 4. Kinerja yang berkaitan dengan Evaluasi 5. Kinerja yang berkaitan dengan Pengawasan 6. Kinerja yang berkaitan dengan Pengaturan staff 7. Kinerja yang berkaitan dengan Negosiasi 8. Kinerja yang berkaitan dengan Perwakilan 9. Pengukuran kinerja secara menyeluruh 	<p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5</p> <p>6,7</p> <p>8,9</p> <p>10,11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14,15</p>
2	Variabel Bebas Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi dalam penyusunan anggaran didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam mengusulkan dan atau melaksanakan anggaran pada pusat pertanggungjawaban.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan pelaksana dalam proses penyusunan anggaran. 2. Wewenang pelaksana dalam penyusunan anggaran dan 	<p>1,2,3,4</p> <p>5,6,7,8</p>

		Dalam penyusunan anggaran secara partisipasi agar kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam partisipasi anggaran.	berlakunya anggaran. 3. Keterlibatan pelaksana dalam pengawasan proses penyusunan anggaran. 4. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.	9,10,11 12,13, 14,15
3	Motivasi Kerja (X2)	Motivasi dalam bekerja merupakan suatu hal yang mendorong atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu.	1. Motivasi yang berhubungan dengan kebutuhan berpertasi. 2. Motivasi yang berhubungan dengan kebutuhan kekuasaan. 3. Motivasi yang berhubungan dengan kebutuhan Afiliasi.	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10 11,12,13 14,15

4	<i>Locus Of Control</i> (X3)	<i>Locus of control</i> didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan Perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus eksternal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segala yang dicapai individu hasil usaha sendiri. 2. Keberhasilan individu karena kerja keras. 3. Tidak ada kaitan dengan keberuntungan. 4. Kemampuannya individu dalam menentukan kejadian dalam hidup. 5. Kehidupan individu ditentukan oleh tindakannya. 6. Kegagalan yang dialami individu akibat perbuatan sendiri. 7. Berfikir seefektif mungkin. 8. Individu bertanggungjawab penuh pada pengambilan keputusan. 	<p>1,2,3,4</p> <p>5,6,7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10,11</p> <p>12</p> <p>13, 14</p> <p>15</p>
---	------------------------------	---	--	--

G. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah regresi berganda, karena karena membahas tentang tiga buah variabel independen dan satu buah variabel dependen. Melalui SPSS 22.

Beberapa teknik analisis data dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberi gambaran demografi responden mengenai umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Serta deskriptif mengenai variabel penelitian yang diteliti, yaitu variabel

independen (partisipasi anggaran, motivasi, dan *locus of control*), serta variabel dependen (kinerja manajerial). Metode analisis deskriptif merupakan kegiatan menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang cukup besar sehingga hasilnya dapat ditafsirkan. Mengelompokkan atau memisahkan komponen atau bagian yang relevan dari keseluruhan data, juga merupakan salah satu bentuk analisis untuk menjadikan data mudah dikelola.

2. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak, dan hasilnya ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Agar data yang diperoleh bisa relevan/sesuai dengan tujuan uji validitas yang digunakan adalah dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor setiap konstruksinya.

Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau r_{hitung} dari variabel penelitian dengan nilai r_{tabel} .

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran telah konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama.⁴³ Instrumen dipercaya jika jawaban dari responden atas pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha*.

Cara untuk mengukur reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dengan kriteria lebih dari 0,6 adalah reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

⁴³Cholid Narbuko dan Abu Ahmad, *Metodelogi Penelitian*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), h. 98.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Alat uji normalitas yang digunakan untuk menguji data yang berdistribusi normal adalah non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (KS). Jika probability value $> 0,05$ maka H_0 diterima (berdistribusi normal) sedangkan jika probability value $< 0,05$ maka H_0 ditolak (tidak berdistribusi normal).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk meneliti apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi di antara variabel independen. Suatu model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel dependen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance Value* dan *VIP (Variance Inflation Factor)* melalui program SPSS. Batas dari *Tolerance Value* adalah $> 0,10$ atau nilai *VIF* < 10 .⁸

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengkaji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (nilai *error*nya).

Metode yang digunakan untuk mengkaji ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai variabel dependen (ZPRED) dengan nilai residual (SRESID). Dasar analisis ini adalah :

- 1) Titik-titik tersebar di atas dan di bawah atau sekitar angka 0 dan data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebur kemudian menyempit dan melebur kembali.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X1), motivasi kerja (X2), dan *Locus of control* (X3) terhadap kinerja manajerial (Y). Uji ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara

variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen jika nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.⁴⁴

Rumus regresi yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dalam hal ini adalah :

a	=	Konstanta
X_1	=	Partisipasi Penyusunan Anggaran
X_2	=	motivasi
X_3	=	<i>Locus Of Control</i>
Y	=	Kinerja Manajerial
b_1, b_2, b_3	=	Koefisien regresi untuk X_1, X_2, X_3
e	=	Faktor gangguan

5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran suatu pernyataan secara statistik dan menarik kesimpulan apakah menerima atau menolak pernyataan tersebut.⁴⁵ Tujuan dari uji hipotesis adalah untuk menetapkan suatu dasar sehingga dapat mengumpulkan bukti yang berupa data-data dalam menentukan keputusan apakah menolak atau menerima kebenaran dari pernyataan atau asumsi yang telah dibuat.⁴⁶

Uji hipotesis terdiri dari beberapa uji yaitu sebagai berikut :

a. Koefisien determinan (R^2)

Koefisien Determinan (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien

⁴⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 280

⁴⁵ Laylan Syafina, *Panduan Penelitian Kuantitatif Akuntansi*, h. 35

⁴⁶ *Ibid.*, h. 36

determinan adalah diantara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.⁴⁷

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F atau lebih dikenal dengan uji simultan adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.⁴⁸

Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji F adalah :

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai $Sig. F < \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai $Sig. F > \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji t atau lebih dikenal dengan sebutan uji parsial adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara individual atau parsial dapat menerangkan variasi variabel terikat.⁴⁹

Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji t adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai $Sig. t < \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen
- 2) Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai $Sig. t > \alpha = 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

⁴⁷ *Ibid.*, h. 36

⁴⁸ *Ibid.*, h. 37

⁴⁹ *Ibid.*, h. 39

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dibidang pelayanan air minum. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi milik pemerintah provinsi Sumatera Utara hanyalah BUMD yang melayani bidang pengelolaan dan pelayanan air minum yang seluruh atau sebagian modalnya merupakan milik pemerintah daerah. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat - aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

PDAM Tirtanadi dibangun oleh Pemerintahan Kolonial Belanda pada tanggal 8 September 1905 yang diberi nama “ *NV Waterleiding Maatschappij Ajer Beresih* “.Pembangunan ini dilakukan oleh Hendrik Cornelius Van Den Honert selaku Direktur Deli Maatschappij, Pieter Kolff selaku Direktur Deli Steenkolen Maatschappij dan Charles Marie Hernkenrath selaku Direktur Deli Spoorweg Maatschappij. Kantor Pusat dari perusahaan air bersih ini berada di Amsterdam Belanda.

Secara lebih luas PDAM menceritakan Pada saat itu air yang diambil dari sumber utama mata air Rumah Sumbul di Sibolangit dengan kapasitas 3000 m³/hari. Air tersebut ditransmisikan ke Reservoir Menara yang memiliki kapasitas 1200 m³ yang terletak di Jl. Kapitan (sekarang kantor Pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara). Reservoir ini memiliki ketinggian 42 m dari permukaan tanah. Reservoir ini dibuat dari besi dengan diameter 14 m. Setelah kemerdekaan Indonesia, perusahaan ini diserahkan kepada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melalui Pemerintah Indonesia. Berdasarkan Perda Sumatera Utara No 11 tahun 1979, status perusahaan diubah menjadi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Sejak tahun 1991 PDAM Tirtanadi ditunjuk sebagai operator sistem pengelolaan air limbah Kota Medan.

Dalam rangka pengembangan cakupan pelayanan air minum bagi masyarakat Sumatera Utara, PDAM Tirtanadi melaksanakan kerjasama operasi dengan 9 (Sembilan) PDAM di beberapa Kabupaten di Sumatera Utara, yaitu Kabupaten Simalungun, Kabupten Deli Serdang, kabupaten Toba Samosir, Kabupaten Tapanuli Selatan, Kabupaten Tapanuli Tengah, Kabupaten Mandailing Natal, Kabupaten Nias, Kabupaten Nias Selatan dan Kabupaten Samosir. Pada Pebruari 2009, PDAM Tirtanadi Cabang Nias dikembalikan ke Pemerintah Kabupaten Nias, dengan pertimbangan bahwa pihak Pemkab Nias dan PDAM Tirta Umbu telah memiliki kemampuan di dalam pengelolaan PDAM di Gunung Sitoli.

Pada tanggal 10 September 2009, telah ditandatangani Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara No 10 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi yang menyatakan bahwa tujuan pokok PDAM Tirtanadi adalah untuk mengelola dan menyelenggarakan pelayanan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan dan untuk mengembangkan perekonomian daerah, meningkatkan pendapatan daerah, serta meningkatkan kualitas lingkungan dengan memberikan pelayanan pengumpulan dan penyaluran air limbah melalui sistem perpipaan dalam rangka untuk mencapai kesejahteraan masyarakat pada umumnya.

Untuk meningkatkan mutu dalam bekerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), berusaha dan berkomitmen agar selalu menyediakan kerangka kerja untuk perbaikan kualitas dan penyediaan air minum dengan meningkatkan kualitas pelayanan prima serta memerlukan pelanggan dari pihak yang berkepentingan lain sebagai aset sehingga dapat melampui persyaratan pelanggan.

Agar terus mecapai target kerja yang efektif Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) harus mempunya visi dan misi. Visi dan misi sebagai berikut :

Visi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) :

- PDAM Tirtanadi menjadi perusahaan pengelola air minum dan air limbah yang terdepan di Indonesia, sehat dan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) :

- Memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat yang memenuhi azas kualitas, kuantitas, dan kontinuitas serta keterjangkauan masyarakat dengan menerapkan Good Corporate Governance yang didukung oleh SDM yang berintegritas, berkemampuan dan profesional.
- Menunjang peningkatan kualitas lingkungan dengan mengembangkan pelayanan air limbah.
- Memberikan kontribusi dalam peningkatan pendapatan asli daerah dan membantu mengembangkan daerah.

B. Deskripsi Data Penelitian

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh jumlah populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 35 responden. Selasa 02 Juni 2020 peneliti datang ke PDAM Tirtanadi Medan jalan Sisingamangaraja No 01 Medan dengan membawa surat penelitian dari kampus untuk meminta izin melakukan penelitian di perusahaan tersebut. Setelah itu tanggal 04 Juni 2020 peneliti datang kembali ke PDAM Tirtanadi Medan setelah dapat pesan berupa sms agar datang ke perusahaan karena telah dapat surat balasan dari perusahaan berupa diperbolehkannya untuk melakukan penelitian di PDAM Tirtanadi Medan. Penelitian menggunakan data primer yang berasal dari hasil penyebaran kuesioner. Peneliti menyebarkan kuesioner secara langsung sebanyak 35 responden dan ke ruangan kepala divisi dan kepala bagian masing-masing serta pengambilan kuesioner pada hari senin 08 Juni 2020.

Jumlah kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 35 kuesioner karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Berikut adalah tabel proses pembagian kuesioner serta tingkat pengembalian kuesioner penelitian.

Tabel 4.1 Distribusi kuesioner

Kuesioner yang disebar	Kuesioner tidak kembali	Kuesioner tidak di isi	Kuesioner kembali	Persentase
35	0	0	35	100 %

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat jelas bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebar kepada responden adalah sebanyak 35 dan kembali 100%. Dari hasil yang ada, respon terhadap penelitian ini sangat baik terlihat kuesioner yang diisi oleh para responden.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Data	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin :		
Laki – laki	21	60%
Perempuan	14	40%
Usia :		
31– 40	6	17,14%
41 – 50	22	62,86%
> 51	7	20%
Pendidikan terakhir :		
D3	-	-
S1	28	80%
S2	7	7%
Jabatan :		
Kepala Divisi	10	28,6%
Kepala Bidang	25	71,4%
Lama Bekerja :		
1 – 5 tahun	-	-
6 – 10 tahun	4	11, 4%
> 10 tahun	31	88,6%

Berdasarkan keterangan tabel 4.2, dapat diketahui karakteristik responden yang terdiri dari :

- Dalam penelitian ini responden berjenis kelamin laki–laki yaitu 60% atau sebanyak 21 responden, sedangkan kaum wanita sebanyak 40% atau sebanyak 14 responden. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki.

- Usia responden dalam penelitian ini yaitu 17,14% atau 6 responden yang berusia 31-40 tahun, 62,86% atau 22 responden yang berusia 41-50 tahun, dan 20% atau 7 responden yang berusia > 50 tahun. Dapat disimpulkan responden terbanyak dari usia 41-50 tahun.
- Tingkat pendidikan terakhir responden pada penelitian ini yaitu 80% atau 28 responden berpendidikan S1 dan 20% atau 7 responden berpendidikan S2. Dapat disimpulkan responden terbanyak berpendidikan terakhir S1.
- Jabatan dari 35 responden yaitu 28,6% atau 10 responden sebagai kepala divisi dan 71,4% atau 25 responden yang memiliki jabatan sebagai kepala bidang.
- Dilihat dari lama bekerja responden yaitu 11,4% atau 4 responden yang telah bekerja 6-10 tahun, dan 88,6% atau 31 responden yang telah bekerja >10 tahun. Mayoritas terbanyak dari responden penelitian ini adalah yang telah memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

C. Uji Persyaratan Analisis

1. Uji Validitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak, dan hasilnya ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid apabila nilai korelasi (R hitung) dari butir pertanyaan tersebut > R tabel. Tabel 4.3 disajikan hasil uji validitas untuk setiap butir-butir pertanyaan dari variabel Kinerja Manajerial (Y), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁), Motivasi Kerja (X₂) dan *Locus Of Control* (X₃).

Tabel 4.3 Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Kinerja Manajerial (Y), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁), Motivasi Kerja (X₂) dan *Locus Of Control* (X₃).

P	R Hitung	R Tabel	Keterangan
KIN1	0.87	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN2	0.871	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN3	0.93	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN4	0.91	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)

KIN5	0.919	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN6	0.914	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN7	0.89	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN8	0.912	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN9	0.899	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN10	0.913	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN11	0.879	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN12	0.907	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN13	0.933	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN14	0.905	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN15	0.9	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA1	0.939	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA2	0.889	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA3	0.9	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA4	0.961	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA5	0.891	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA6	0.873	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA7	0.884	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA8	0.918	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA9	0.933	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA10	0.895	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA11	0.899	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA12	0.912	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA13	0.898	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA14	0.911	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
PA15	0.926	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT1	0.868	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT2	0.802	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT3	0.943	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT4	0.969	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT5	0.903	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT6	0.877	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT7	0.861	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT8	0.867	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT9	0.842	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT10	0.887	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT11	0.704	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT12	0.869	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT13	0.931	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT14	0.871	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
MOT15	0.882	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)

LC1	0.922	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC2	0.909	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC3	0.853	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC4	0.829	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC5	0.828	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC6	0.796	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC7	0.831	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC8	0.873	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC9	0.881	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC10	0.859	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC11	0.914	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC12	0.859	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC13	0.858	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC14	0.878	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
LC15	0.845	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)

Sumber : Data primer yang dioleh (2020)

Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R hitung > 0,361 (R tabel).

Diketahui jumlah seluruh pertanyaan pada sebanyak 60 pertanyaan. Berdasarkan hasil pengujian validitas data diatas bahwa variable Kinerja Manajerial (Y), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan *Locus Of Control* (X_3) menunjukkan bahwa seluruh data yang diperoleh adalah valid. Diketahui seluruh nilai R hitung > 0.361 (R valid).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran telah konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. jadi jika tidak memenuhi syarat uji validitas maka tidak perlu diteruskan untuk uji reliabilitas. Berikut hasil dari uji reliabilitas terhadap butir-butir pertanyaan yang valid.

Tabel 4.4 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpa	Keterangan
Kinerja Manajerial (Y)	0.986	Reliabel
Partisipasi Anggaran (X_1)	0.987	Reliabel
Motivasi Kerja (X_2)	0.98	Reliabel
<i>Locus of Control</i> (X_3)	0.979	Reliabel

Sumber : Data primer yang dioleh (2020)

Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6, maka kuesioner penelitian bersifat reliabel. Berdasarkan Tabel 4.4 diatas bahwa semua instrumen variable penelitian memiliki nilai diatas 0,6. *Cronbach's Alpha*. dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reabel.

3. Analisis Statistik Deskriptif

Pada bagian analisis deskriptif, disajikan distribusi frekuensi dan persentase dari variabel Kinerja Manajerial (Y), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan *Locus Of Control* (X_3).

a. Analisis Deskriptif Kinerja Manajerial (Y)

Variabel Kinerja Manajerial dari 15 item pernyataan. Setiap pernyataan memiliki pilihan jawaban dari skor 1 sampai 5. Jawaban 1 untuk sangat rendah, 2 untuk rendah, 3 untuk cukup, 4 untuk tinggi, dan skor tertinggi 5 untuk sangat tinggi. Hasil dari pernyataan tersebut memberikan nilai rata-rata yang disajikan dalam tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Variabel Kinerja Manajerial (Y)

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KIN1	0	0	0	0	0	0	20	57.14	15	42.86	35	100
KIN2	0	0	0	0	1	2.86	18	51.43	16	45.71	35	100
KIN3	0	0	0	0	0	0	30	85.71	5	14.29	35	100
KIN4	0	0	0	0	1	2.86	26	74.29	8	22.86	35	100
KIN5	0	0	0	0	2	5.71	27	77.14	6	17.14	35	100
KIN6	0	0	0	0	1	2.86	28	80	6	17.14	35	100
KIN7	0	0	0	0	1	2.86	20	57.14	14	40	35	100
KIN8	0	0	0	0	1	2.86	28	80	6	17.14	35	100
KIN9	0	0	0	0	2	5.71	25	71.43	8	22.86	35	100
KIN10	0	0	1	2.86	1	2.86	25	71.43	8	22.86	35	100
KIN11	0	0	0	0	1	2.86	17	48.57	17	48.57	35	100
KIN12	0	0	0	0	0	0	28	80	7	20	35	100
KIN13	0	0	0	0	1	2.86	29	82.86	5	14.29	35	100
KIN14	0	0	0	0	0	0	21	60	14	40	35	100
KIN15	0	0	0	0	0	0	28	80	7	20	35	100

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Untuk pertanyaan ke-1 (KIN1), terdapat 20 (57.14%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 15 (42.86%). Untuk pertanyaan ke-2 (KIN2), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 18 (51.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 16 (45.71%). Untuk pertanyaan ke-3 (KIN3), terdapat 30 (85.71%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 5 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-4 (KIN4), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 26 (74.29%) dan responden menjawab ST sebanyak 8 (22.86%). Untuk pertanyaan ke-5 (KIN5), terdapat 2 (5.71%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 27 (77.14%) dan responden menjawab ST sebanyak 6 (17.14%). Untuk pertanyaan ke-6 (KIN6), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 28 (80.00%) dan responden menjawab ST sebanyak 6 (17.14%). Untuk pertanyaan ke-7 (KIN7), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 20 (57.14%) dan responden menjawab ST sebanyak 14 (40.00%). Untuk pertanyaan ke-8 (KIN8), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 28 (80.00%) dan responden menjawab ST sebanyak 6 (17.14%). Untuk pertanyaan ke-9 (KIN9), terdapat 2 (5.71%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 25 (71.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 8 (22.86%). Untuk pertanyaan ke-10 (KIN10), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab R, responden menjawab C sebanyak 1 (2.86%), responden menjawab T sebanyak 25 (71.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 8 (22.86%). Untuk pertanyaan ke-11 (KIN11), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 17 (48.57%) dan responden menjawab ST sebanyak 17 (48.57%). Untuk pertanyaan ke-12 (KIN12), terdapat 28 (80.00%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 7 (20.00%). Untuk pertanyaan ke-13 (KIN13), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 29 (82.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 5 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-14 (KIN14), terdapat 21 (60.00%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 14 (40.00%). Untuk pertanyaan ke-15 (KIN15), terdapat 28 (80.00%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 7 (20.00%).

b. Analisis Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran dari 15 item pernyataan. Setiap pernyataan memiliki pilihan jawaban dari skor 1 sampai 5. Jawaban 1 untuk sangat rendah, 2 untuk rendah, 3 untuk cukup, 4 untuk tinggi, dan skor tertinggi 5 untuk sangat tinggi. Hasil dari pernyataan tersebut memberikan nilai rata-rata yang disajikan dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Variabel Partisipasi Anggaran (X_1).

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PA1	0	0	0	0	0	0	7	20	28	80	35	100
PA2	0	0	0	0	1	2.86	15	42.86	19	54.29	35	100
PA3	0	0	0	0	1	2.86	15	42.86	19	54.29	35	100
PA4	0	0	0	0	0	0	34	97.14	1	2.86	35	100
PA5	0	0	0	0	2	5.71	27	77.14	6	17.14	35	100
PA6	0	0	0	0	3	8.57	14	40	18	51.43	35	100
PA7	0	0	0	0	0	0	14	40	21	60	35	100
PA8	0	0	0	0	0	0	26	74.29	9	25.71	35	100
PA9	0	0	0	0	0	0	32	91.43	3	8.57	35	100
PA10	0	0	0	0	1	2.86	29	82.86	5	14.29	35	100
PA11	0	0	0	0	0	0	24	68.57	11	31.43	35	100
PA12	0	0	0	0	1	2.86	25	71.43	9	25.71	35	100
PA13	0	0	0	0	1	2.86	22	62.86	12	34.29	35	100
PA14	0	0	0	0	1	2.86	31	88.57	3	8.57	35	100
PA15	0	0	0	0	0	0	30	85.71	5	14.29	35	100

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.6 hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Untuk pertanyaan ke-16 (PA1), terdapat 7 (20.00%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 28 (80.00%). Untuk pertanyaan ke-17 (PA2), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 15 (42.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 19 (54.29%). Untuk pertanyaan ke-18 (PA3), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 15 (42.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 19 (54.29%). Untuk pertanyaan ke-19 (PA4), terdapat 34 (97.14%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 1 (2.86%). Untuk pertanyaan ke-20 (PA5),

terdapat 2 (5.71%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 27 (77.14%) dan responden menjawab ST sebanyak 6 (17.14%). Untuk pertanyaan ke-21 (PA6), terdapat 3 (8.57%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 14 (40.00%) dan responden menjawab ST sebanyak 18 (51.43%). Untuk pertanyaan ke-22 (PA7), terdapat 14 (40.00%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 21 (60.00%). Untuk pertanyaan ke-23 (PA8), terdapat 26 (74.29%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 9 (25.71%). Untuk pertanyaan ke-24 (PA9), terdapat 32 (91.43%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 3 (8.57%). Untuk pertanyaan ke-25 (PA10), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 29 (82.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 5 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-26 (PA11), terdapat 24 (68.57%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 11 (31.43%). Untuk pertanyaan ke-27 (PA12), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 25 (71.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 9 (25.71%). Untuk pertanyaan ke-28 (PA13), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 22 (62.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 12 (34.29%). Untuk pertanyaan ke-29 (PA14), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 31 (88.57%) dan responden menjawab ST sebanyak 3 (8.57%). Untuk pertanyaan ke-30 (PA15), terdapat 30 (85.71%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 5 (14.29%).

c. Analisis Deskriptif Motivasi Kerja (X₂)

Variabel Partisipasi Motivasi Kerja dari 15 item pernyataan. Setiap pernyataan memiliki pilihan jawaban dari skor 1 sampai 5. Jawaban 1 untuk sangat rendah, 2 untuk rendah, 3 untuk cukup, 4 untuk tinggi, dan skor tertinggi 5 untuk sangat tinggi. Hasil dari pernyataan tersebut memberikan nilai rata-rata yang disajikan dalam tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Variabel Motivasi Kerja (X₂).

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
MOT1	0	0	0	0	0	0	17	48.57	18	51.43	35	100
MOT2	0	0	0	0	18	51.43	15	42.86	2	5.71	35	100
MOT3	0	0	0	0	0	0	31	88.57	4	11.43	35	100
MOT4	0	0	0	0	1	2.86	31	88.57	3	8.57	35	100
MOT5	0	0	0	0	5	14.29	26	74.29	4	11.43	35	100
MOT6	0	0	0	0	2	5.71	25	71.43	8	22.86	35	100
MOT7	0	0	0	0	0	0	18	51.43	17	48.57	35	100
MOT8	0	0	0	0	4	11.43	20	57.14	11	31.43	35	100
MOT9	0	0	0	0	10	28.57	22	62.86	3	8.57	35	100
MOT10	0	0	0	0	4	11.43	28	80	3	8.57	35	100
MOT11	0	0	1	2.86	21	60	10	28.57	3	8.57	35	100
MOT12	0	0	0	0	1	2.86	25	71.43	9	25.71	35	100
MOT13	0	0	0	0	2	5.71	26	74.29	7	20	35	100
MOT14	0	0	0	0	1	2.86	23	65.71	11	31.43	35	100
MOT15	0	0	0	0	0	0	27	77.14	8	22.86	35	100

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.7 hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Untuk pertanyaan ke-31 (MOT1), terdapat 17 (48.57%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 18 (51.43%). Untuk pertanyaan ke-32 (MOT2), terdapat 18 (51.43%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 15 (42.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 2 (5.71%). Untuk pertanyaan ke-33 (MOT3), terdapat 31 (88.57%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 4 (11.43%). Untuk pertanyaan ke-34 (MOT4), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 31 (88.57%) dan responden menjawab ST sebanyak 3 (8.57%). Untuk pertanyaan ke-35 (MOT5), terdapat 5 (14.29%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 26 (74.29%) dan responden menjawab ST sebanyak 4 (11.43%). Untuk pertanyaan ke-36 (MOT6), terdapat 2 (5.71%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 25 (71.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 8 (22.86%). Untuk pertanyaan ke-37 (MOT7), terdapat 18 (51.43%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 17 (48.57%). Untuk pertanyaan ke-38 (MOT8),

terdapat 4 (11.43%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 20 (57.14%) dan responden menjawab ST sebanyak 11 (31.43%). Untuk pertanyaan ke-39 (MOT9), terdapat 10 (28.57%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 22 (62.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 3 (8.57%). Untuk pertanyaan ke-40 (MOT10), terdapat 4 (11.43%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 28 (80.00%) dan responden menjawab ST sebanyak 3 (8.57%). Untuk pertanyaan ke-41 (MOT11), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab R, responden menjawab KS sebanyak 21 (60.00%), responden menjawab S sebanyak 10 (28.57%) dan responden menjawab SS sebanyak 3 (8.57%). Untuk pertanyaan ke-42 (MOT12), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 25 (71.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 9 (25.71%). Untuk pertanyaan ke-43 (MOT13), terdapat 2 (5.71%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 26 (74.29%) dan responden menjawab ST sebanyak 7 (20.00%). Untuk pertanyaan ke-44 (MOT14), terdapat 1 (2.86%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 23 (65.71%) dan responden menjawab ST sebanyak 11 (31.43%). Untuk pertanyaan ke-45 (MOT15), terdapat 27 (77.14%) responden menjawab T dan responden menjawab ST sebanyak 8 (22.86%).

d. Analisis Deskriptif *Locus Of Control* (X_3).

Variabel Partisipasi *Locus Of Control* dari 15 item pernyataan. Setiap pernyataan memiliki pilihan jawaban dari skor 1 sampai 5. Jawaban 1 untuk sangat rendah, 2 untuk rendah, 3 untuk cukup, 4 untuk tinggi, dan skor tertinggi 5 untuk sangat tinggi. Hasil dari pernyataan tersebut memberikan nilai rata-rata yang disajikan dalam tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Variabel *Locus Of Control* (X_3).

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
LC1	0	0	0	0	3	8.57	24	68.57	8	22.86	35	100
LC2	0	0	0	0	5	14.29	21	60	9	25.71	35	100
LC3	0	0	0	0	6	17.14	20	57.14	9	25.71	35	100

LC4	0	0	0	0	10	28.57	16	45.71	9	25.71	35	100
LC5	0	0	0	0	11	31.43	18	51.43	6	17.14	35	100
LC6	0	0	0	0	13	37.14	15	42.86	7	20	35	100
LC7	0	0	0	0	11	31.43	23	65.71	1	2.86	35	100
LC8	0	0	0	0	9	25.71	25	71.43	1	2.86	35	100
LC9	0	0	0	0	4	11.43	25	71.43	6	17.14	35	100
LC10	0	0	0	0	5	14.29	21	60	9	25.71	35	100
LC11	0	0	0	0	5	14.29	23	65.71	7	20	35	100
LC12	0	0	0	0	6	17.14	17	48.57	12	34.29	35	100
LC13	0	0	0	0	5	14.29	23	65.71	7	20	35	100
LC14	0	0	0	0	5	14.29	23	65.71	7	20	35	100
LC15	0	0	0	0	4	11.43	18	51.43	13	37.14	35	100

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.7 hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Untuk pertanyaan ke-46 (LC1), terdapat 3 (8.57%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 24 (68.57%) dan responden menjawab ST sebanyak 8 (22.86%). Untuk pertanyaan ke-47 (LC2), terdapat 5 (14.29%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 21 (60.00%) dan responden menjawab ST sebanyak 9 (25.71%). Untuk pertanyaan ke-48 (LC3), terdapat 6 (17.14%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 20 (57.14%) dan responden menjawab ST sebanyak 9 (25.71%). Untuk pertanyaan ke-49 (LC4), terdapat 10 (28.57%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 16 (45.71%) dan responden menjawab ST sebanyak 9 (25.71%). Untuk pertanyaan ke-50 (LC5), terdapat 11 (31.43%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 18 (51.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 6 (17.14%). Untuk pertanyaan ke-51 (LC6), terdapat 13 (37.14%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 15 (42.86%) dan responden menjawab ST sebanyak 7 (20.00%). Untuk pertanyaan ke-52 (LC7), terdapat 11 (31.43%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 23 (65.71%) dan responden menjawab ST sebanyak 1 (2.86%). Untuk pertanyaan ke-53 (LC8), terdapat 9 (25.71%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 25 (71.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 1 (2.86%). Untuk pertanyaan ke-54 (LC9), terdapat 4 (11.43%) responden menjawab C, responden menjawab

sebanyak 25 (71.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 6 (17.14%). Untuk pertanyaan ke-55 (LC10), terdapat 5 (14.29%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 21 (60.00%) dan responden menjawab ST sebanyak 9 (25.71%). Untuk pertanyaan ke-56 (LC11), terdapat 5 (14.29%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 23 (65.71%) dan responden menjawab ST sebanyak 7 (20.00%). Untuk pertanyaan ke-57 (LC12), terdapat 6 (17.14%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 17 (48.57%) dan responden menjawab ST sebanyak 12 (34.29%). Untuk pertanyaan ke-58 (LC13), terdapat 5 (14.29%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 23 (65.71%) dan responden menjawab ST sebanyak 7 (20.00%). Untuk pertanyaan ke-59 (LC14), terdapat 5 (14.29%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 23 (65.71%) dan responden menjawab ST sebanyak 7 (20.00%). Untuk pertanyaan ke-60 (LC15), terdapat 4 (11.43%) responden menjawab C, responden menjawab T sebanyak 18 (51.43%) dan responden menjawab ST sebanyak 13 (37.14%).

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas terhadap residual dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Tingkat signifikansi yang digunakan $\alpha = 0,05$. Dasar pengambilan keputusan adalah melihat angka probabilitas p , Suatu persamaan regresi dikatakan lolos normalitas apabila nilai signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05.

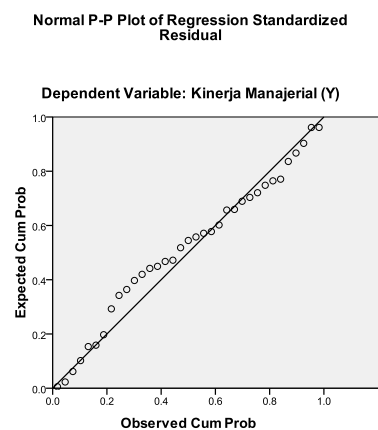
**Tabel 4.9 Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.09710087
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.076
	Negative	-.107
Kolmogorov-Smirnov Z		.632
Asymp. Sig. (2-tailed)		.820
Exact Sig. (2-tailed)		.781
Point Probability		.000

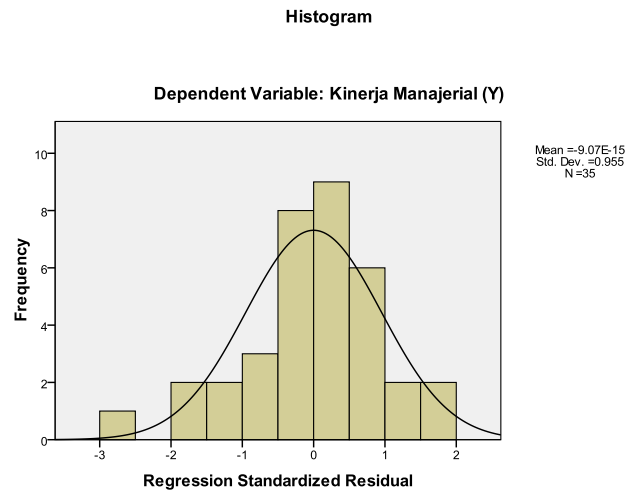
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Perhatikan bahwa berdasarkan Tabel 4.7, diketahui nilai probabilitas p atau *Exact. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,781. Karena nilai probabilitas p, yakni 0,781, lebih besar dibandingkan tingkat signifikansi, yakni 0,05. Maka ditanyakan memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.1 Uji Normalitas Normal Probability Plot



Gambar 4.2 Uji Normalitas Histogram

Gambar 4.1 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan *normal probability plot*, sementara pada Gambar 4.2 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan histogram. Dapat dilihat Gambar 4.1 titik-titik data yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya searah dengan garis diagonal. Gambar 4.2, terlihat kurva berbentuk kurva normal, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data penelitian tersebut berdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

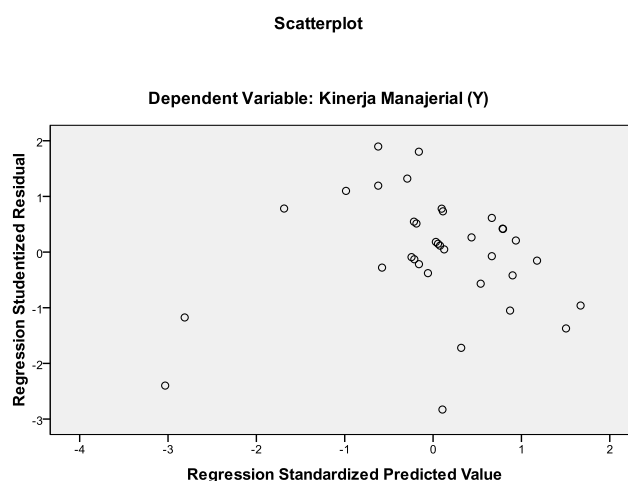
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	.771	1.297
Motivasi Kerja (X2)	.843	1.186
<i>Locus of Control</i> (X3)	.725	1.379

Terlihat bahwa pada Tabel 4.10 nilai VIF dari Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) adalah 1,297, nilai VIF dari Motivasi kerja (X_2) adalah 1,186 dan nilai VIF dari *Locus Of Control* (X_3) adalah 1,379. Dikarenakan seluruh nilai VIF < 10 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar masing-masing variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah didalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dasar analisis adalah jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas

Dapat dilihat pada gambar 4.3 tidak terdapat pola yang begitu jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi terbebas dari heteroskedastisitas.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*). Analisis

regresi linear berganda digunakan bila jumlah variabel independennya minimal berjumlah sebanyak 2 variabel independen. Penggunaan analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk menentukan pengaruh variabel bebas yang biasa disebut dengan X terhadap variabel tak bebas yang biasa disebut dengan Y . Tabel 4.8 merupakan hasil analisis regresi linear berganda.

**Tabel 4.11 Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.294	.587		.502	.619		
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	.358	.108	.375	3.300	.002	.771	1.297
Motivasi Kerja (X2)	.420	.135	.339	3.119	.004	.843	1.186
<i>Locus of Control</i> (X3)	.174	.055	.373	3.186	.003	.725	1.379

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan Tabel 4.11 diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,294 + 0,358X_1 + 0,420X_2 + 0,174 X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasi sebagai berikut:

- Diketahui nilai konstanta adalah 0,294. Nilai tersebut dapat diartikan apabila Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan *Locus Of Control* (X_3) tidak berpengaruh, maka nilai variabel dependen Kinerja Manajerial (Y) adalah 0,294.

- Nilai koefisien regresi dari Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) adalah 0,358. Nilai tersebut dapat diartikan ketika Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) naik sebesar 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) meningkat sebesar 0,358.
- Nilai koefisien regresi dari Motivasi Kerja (X_2) adalah 0,420. Nilai tersebut dapat diartikan ketika Motivasi Kerja (X_2) naik sebesar 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) meningkat sebesar 0,420.
- Nilai koefisien regresi dari *Locus Of control* (X_3) adalah 0,174. Nilai tersebut dapat diartikan ketika *Locus Of control* (X_3) naik sebesar 1 satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) adalah 0,174.

E. Uji Hipotesis

1. Koefisien determinan (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan suatu nilai (nilai proporsi) yang mengukur seberapa besar kemampuan variabel-variabel bebas yang digunakan dalam persamaan regresi, dalam menerangkan variasi variabel tak bebas.

Tabel 4.12 Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 ^a	.692	.662	.10169

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

a. Predictors: (Constant), *Locus of Control* (X_3), Motivasi Kerja (X_2), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan besarnya nilai koefisien determinasi (*Adjusted R-Square*) adalah 0,662. Nilai tersebut dapat diartikan variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Motivasi Kerja (X_2), *Locus Of Control* (X_3) mampu mempengaruhi Kinerja Manajerial (Y) sebesar 66,2%, sedangkan sisanya sebesar ($100\% - 66,2\% = 33,8\%$) dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya atau variable diluar model.

2. Uji t

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Tabel 4.13 menyajikan nilai koefisien regresi, serta nilai statistik t untuk pengujian pengaruh secara parsial.

Pengujian ini dilakukan dengan menghitung serta membandingkan t hitung dengan t tabel yaitu dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika t hitung $>$ t tabel atau t statistik $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- Jika t hitung $<$ t tabel atau t statistik $>$ 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.13 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.294	.587		.502	.619		
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	.358	.108	.375	3.300	.002	.771	1.297
Motivasi Kerja (X ₂)	.420	.135	.339	3.119	.004	.843	1.186
<i>Locus of Control</i> (X ₃)	.174	.055	.373	3.186	.003	.725	1.379

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

- Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.13 diperoleh hasil:

- Diketahui nilai koefisien dari Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) adalah 0,358, yakni bernilai positif. Hal ini berarti Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y). Diketahui nilai *Sig* dari variable Partisipasi Anggaran (X_1) adalah $0,002 < 0,05$, dan *t* hitung $3,300 > 2,039$ dari T tabel maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dan artinya terdapat pengaruh signifikan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) terhadap Kinerja Manajerial (Y).
- Diketahui nilai koefisien dari Motivasi Kerja (X_2) adalah 0,420, yakni bernilai positif. Hal ini berarti Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y). Diketahui nilai *Sig* dari variabel Motivasi Kerja (X_2) adalah $0,004 < 0,05$, dan *t* hitung $3,119 > 2,039$ dari T tabel maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dan artinya terdapat pengaruh signifikan antara Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).
- Diketahui nilai koefisien dari *Locus Of Control* (X_3) adalah 0,174, yakni bernilai positif. Hal ini berarti *Locus Of Control* (X_3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y). Diketahui nilai *Sig* dari variable *Locus Of Control* (X_3) adalah $0,003 < 0,05$, dan *t* hitung $3,186 > 2,039$ dari T tabel maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dan artinya terdapat pengaruh signifikan antara *Locus Of Control* (X_3) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

3. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Motivasi Kerja (X_2), *Locus Of Control* (X_3) secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel tak bebas Kinerja Manajerial (Y).

Pengujian ini dilakukan dengan menghitung serta membandingkan F hitung dengan F tabel yaitu dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika F hitung $>$ F tabel atau F statistik $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $F_{statistik} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.14 Uji Pengaruh Simultan dengan Uji F ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.719	3	.240	23.174	.000 ^a
Residual	.321	31	.010		
Total	1.039	34			

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

- a. Predictors: (Constant), *Locus of Control* (X_3), Motivasi Kerja (X_2), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)
- b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui nilai F hitung 23,174 dan nilai *Sig.* adalah 0,000. Diketahui nilai F hitung 23,174 > F tabel 2,911 dan nilai *Sig* adalah 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dan artinya Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan *Locus Of Control* (X_3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

F. Pembahasan

Berdasarkan hasil di atas, maka pembuktian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian untuk hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Terlihat dari nilai signifikannya 0,002 < alpha 0,05 dengan koefisien t hitung 3,300 > 2,039 dari t tabel. maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y). Hasil penelitian menggambarkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran

berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Yang berarti jika semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran kepala divisi dan kepala bidang maka makin meningkat kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan penelitian Silmilan yang menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Sesuai dengan teori yang telah dibahas partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para Manajer atau atasan sekelas Kepala Divisi dan Kepala Bidang dalam proses partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan berdampak baik bagi kinerja manajerial dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif dan efisien, sehingga membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang jelas atas pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan dan bawahan selama proses revisi dan persetujuan anggaran. Karyawan atau kepala divisi setiap bagian atau unitnya adalah orang yang memiliki informasi yang paling memadai mengenai bagian atau unit di mana mereka ditempatkan dalam bekerja. Dengan melibatkan mereka dalam proses penyusunan anggaran berarti menyusun anggaran dengan menggunakan informasi yang paling relevan. Dengan demikian ini akan memudahkan mereka dalam mencapai yang ditargetkan dalam anggaran dan dapat meningkatkan kinerja.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian untuk hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Terlihat dari nilai signifikannya $0,004 < \alpha 0,05$ dengan koefisien t hitung $3,119 > 2,039$ dari T tabel. maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dan Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y). Hal ini menggambarkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Hasil penelitian ini sejalan penelitian Galuh Ferawati yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Sesuai dengan teori yang telah di bahas motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Artinya jika seseorang memiliki motivasi kerja yang baik maka semakin meningkat pula kinerja manajerial. Motivasi dalam bekerja dijadikan sebagai acuan agar mencapai tujuan yang memuaskan. Motivasi berperan penting pada baik atau buruknya kinerja suatu organisasi atau perusahaan dalam menghadapi ketatnya dunia bisnis pada era sekarang ini yang semakin berkembang. Motivasi dalam bekerja dengan memberikan para karyawan yaitu dengan melakukan tindakan yang dapat memicu semangat karyawan tersebut sehingga muncul keinginan untuk bekerja secara sungguh-sungguh, terlebih lagi lebih maksimal dan pada dasarnya akan saling menguntungkan kedua belah pihak yaitu bagi perusahaan dan karyawan.

3. Pengaruh *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian untuk hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Locus Of Control* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Terlihat dari nilai signifikannya $0,003 < \alpha 0,05$ dengan koefisien t hitung $3,186 > 2,039$ dari T tabel. maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dan *Locus Of Control* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y). Hasil penelitian menggambarkan bahwa *Locus Of Control* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Hasil penelitian ini sejalan penelitian Ridwan Matola yang menyatakan bahwa *Locus Of Control* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Sesuai dengan teori yang telah di bahas *Locus Of Control* memegang peran penting dalam menentukan keyakinan dan tanggung jawab seseorang. Dalam melibatkan atasan seperti Kepala Divisi dan Kepala Bidang dalam proses penyusunan anggaran ini akan memberikan mereka tanggung jawab lebih besar untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Jika seseorang mempunyai *locus of control* yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial yang semakin tinggi dalam keyakinan dirinya menyelesaikan tugas dan

tanggungjawabnya. Disisi lain jika seseorang memiliki *locus of control external* yang tinggi akan menganggap proses dalam pengerjaan hanya sebatas formalitas yang menyebabkan tanggung jawab rendah. Untuk itu dalam diri seseorang sangat diperlukan *Locus Of Control internal* yang tinggi.

4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian untuk hipotesis keempat dalam penelitian ini maka H_0 ditolak dan H_a diterima, menunjukkan bahwa secara bersama-sama atau simultan Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja Dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial pada tabel 4.14 diketahui dimana F hitung 23,174 > F tabel 2,911. Hal ini dapat membuktikan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja Dan *Locus Of Control* seorang Kepala Divisi dan Kepala Bidang di PDAM Tirtanadi yang tinggi maka kinerja mereka juga tinggi.

Dari hasil penelitian ini terlihat jelas bahwa jika pegawai merasa puas dengan apa yang mereka peroleh dalam mengerjakan dan menjalankan tugas termasuk dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan terciptanya Kinerja Manajerial yang baik. Sama halnya dengan motivasi kerja yang tinggi dan *locus of control* yang baik dapat dipastikan kinerja manajerial yang akan dihasilkan pegawai setingkat kepala divisi dan kepala bidang di PDAM Tirtanadi Medan akan terus meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan pendapat dari Ade Pariono dan Ni Gusti Putu Wirawati yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tambanan” yang menyimpulkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan *Locus Of Control* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Dan Galuh Ferawati yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial studi Pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri” yang

menyimpulkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Dalam penelitian ini pengujian secara bersama-sama atau simultan, tingkat Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja dan *Locus Of Control* terhadap Kinerja Manajerial ditemukan sebesar 66,2%, sedangkan sisanya sebesar 33,8% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya atau variable diluar model.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial maka kesimpulannya sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Jadi partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan berdampak baik bagi kinerja manajerial dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif dan efisien, sehingga membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang jelas atas pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan dan bawahan selama proses revisi dan persetujuan anggaran.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang terdapat dalam diri seseorang maka semakin baik kinerja manajerial. Jika seseorang memiliki motivasi kerja yang baik maka semakin meningkat pula kinerja manajerial.
3. *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PDAM Tirtanadi Medan. Jika seseorang mempunyai *locus of control* yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial yang semakin tinggi dalam keyakinan dirinya menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.
4. Hasil penelitian pada uji f secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap tingkat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, untuk peningkatan perbaikan penelitian selanjutnya diharapkan memperhatikan hal-hal berikut :

1. Terkait dengan partisipasi penyusunan anggaran pemimpin atau setingkat kepala divisi dan kepala bidang diharapkan lebih meningkatkan lagi koordinasi atau pertukaran informasi dengan berbagai cara misalnya mengirim email dengan para kepala divisi dan kepala bidang di bidang lain, agar informasi yang berkaitan dengan tugas mampu membantu kepala divisi dan kepala bidang dalam pengambilan keputusan saat penyusunan anggaran.
2. Perusahaan diharapkan lebih memberikan motivasi kepada karyawan, motivasi bisa berupa gaji yang lebih layak diatas UMR/UMK atau bisa juga dalam perencanaan karier kerja dimasa depan agar karyawan lebih giat dalam bekerja sehingga dalam pencapaian tanggungjawab yang diberikan dilaksanakan dengan baik.
3. Terlihat dari penelitian ini karyawan perlu lebih meningkatkan *locus of control* dalam kepercayaan diri dan mengatur emosi sehingga bisa bekerja dengan maksimal dan efektif.
4. Perusahaan sebaiknya mengadakan evaluasi terhadap kerja secara keseluruhan pada masing-masing bagian unit kerja karena beban kerja yang terlalu banyak dan berat dapat menyebabkan tidak optimal dan efektifnya kinerja, evaluasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya (Ayat Pojok Bergaris), Semarang: Asy Syifa': 1998
- Ardana, Komang *et al.* *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009
- Aschab, Nuril. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Moderating di Dinas-Dinas Kabupaten Bojonegoro" Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. 2014
- Choliq, Abdul. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Ombak, 2014
- Desmayani, Ni Made Nila Rosa dan Suardikha, I Made Sadha. "Pengaruh Penganggaran Partisipatif, *Locus Of Control*, dan Pemberian Reward Terhadap Budgetary Slack", *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* ISSN: 2302-8856 Vol.16 No.2 : 1121-1148, 2016
- Glenn A. Welsch, *et al.* *Penganggaran*. Jakarta: Salemba Empat, 2000
- Haruman, Tendi dan Hahayu Sri . *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013
- Ikhsan, Arfan *et al.* *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Citapustaka Media, 2014
- Kadarisman. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo, 2012
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2017
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: C.V ANDI, 2009

- Mattola, Ridwan. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating" Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanudin. 2011
- Muis, Saludin. *Pemikiran Teori Organisasi & Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007
- Nafarin, M. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2004
- Narbuko, Cholid dan Abu Ahmad. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016
- Ngatemin. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* terhadap Antara Partisipasi Pengembangan Sumber daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia" Tesis, Program Pascasarjana Unverstas Sumatera Utara. 2009
- Pariono, Ade dan Wirawati, Ni Gusti Putu. "Pengaruh Partisispasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan LOC Pada Kinerja Manajerial di PDAM Tambanan". *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* ISSN: 2302-8556 Vol 21 No.2 : 1519-1548, 2018
- Pramandhika, Ananto. "Motivasi Kerja Dalam Islam" Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponogoro. 2011
- S.P, Robbins. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2011
- Saraswati, Gita Pramudya. 2015. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relavant Information sebagai Variable Moderating Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta". *Jurnal, Fakultas Ekonomi universitas negeri Yogyakarta*. Volume IV Nomor 2
- Saypurti, Meiliana. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai Variabel

- Moderating” Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. 2017
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2009
- Sekaran. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat, 2001
- Sofyandi, Herman. dan Iwa Garniwa. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* Bandung: Alfabeta, 2010
- Sujarweni, V. Wiratna. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015
- Suprayogi, Toteng Temi. “Locus Of Control Dan Kinerja Karyawan: Uji Komparasi”. *Jurnal Riset manajemen dan Bisnis* ISSN : 2527-7502 Vol.2 No.2 : 131-138, 2017
- Syafina, Laylan. *Panduan Penelitian Kuantitatif Akuntansi*. Medan: Febi Press. 2018
- Syahrum dan Salim. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2012
- Warindrani, Armila Krissna. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2006

LAMPIRAN – LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

SURAT IZIN PENELITIAN DARI PERUSAHAAN



tirtanadi

Nomor : 252 /SDM/2020
 Sifat :
 Lampiran :
 Hal : Izin Riset (Pengisian Kuesioner)

Medan, 04 Juni 2020

Kepada Yth
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan
 Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
 Di -

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan Nomor : B-1738/EB.I/KS.02/05/2020 tanggal 02 Juni 2020 perihal Izin Riset dengan ini disampaikan bahwa permintaan dimaksud dapat kami penuhi.

Mahasiswa yang disetujui untuk melaksanakan Riset (Pengisian Kuesioner) tersebut adalah :

Nama / NIM : Sya'kbaniah / 0502162114

Program Studi : Akuntansi Syariah

Judul : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja, dan Locus of Control terhadap Kinerja Manajerial di PDAM Tirtanadi Medan

Sebagai tindaklanjutnya yang bersangkutan dapat menghubungi Divisi SDM Bidang Pengembangan SDM PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Jln. Sisingamangaraja XII No.1 Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya di ucapkan terima kasih.



LAMPIRAN 2

DATA KUISIONER

N o	KINERJA MANAJERIAL (Y)														
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q1 0	Q1 1	Q1 2	Q1 3	Q1 4	Q1 5
1	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
6	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
7	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
8	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
9	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
10	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
12	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
13	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
14	4	4	4	3	3	3	5	4	3	2	4	4	3	4	4
15	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
16	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
17	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
19	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
20	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
21	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
22	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
23	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
24	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
25	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
26	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
27	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
28	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
29	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
30	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
31	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
34	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

N o	MOTIVASI KERJA (X ₂)														
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q1 0	Q1 1	Q1 2	Q1 3	Q1 4	Q1 5
1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4
2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4
5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
6	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5
7	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4
8	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5
9	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	3	5	5
10	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
11	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4
12	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4
13	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4
14	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
15	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5
16	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5
17	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
18	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
19	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4
20	5	4	4	4	3	5	4	5	3	4	3	5	5	4	5
21	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	5	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4
23	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	4	4	4
25	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
26	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
27	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5
28	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5
29	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4
30	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4
31	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4
32	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
34	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
35	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4

N o	<i>LOCUS OF CONTROL (X₃)</i>														
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q1 0	Q1 1	Q1 2	Q1 3	Q1 4	Q1 5
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
8	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5
14	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
17	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
18	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
20	4	5	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	5
21	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5
22	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4
23	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
24	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5
25	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
26	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4
27	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4
28	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4
29	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5
30	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5
31	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4
32	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
33	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
34	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
35	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

LAMPIRAN 3**KUESIONER PENELITIAN**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, MOTIVASI
KERJA DAN *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DI PDAM TIRTANADI MEDAN**

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan tugas akhir di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU), bersama dengan surat ini saya :

Nama : Sya'kbaniah

Jurusan : Akuntansi Syariah

Saya memerlukan informasi untuk mendukung penelitian yang akan saya lakukan dengan judul "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja Dan *Locus Of Control* Terhadap Kinerja Manajerial Di PDAM Tirtanadi Medan".

Untuk ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibuk mengisi kuisisioner ini sangat menentukan penelitian saya.

Perlu saya sampaikan penelitian ini bersifat dan bertujuan akademis atau keilmuan semata dan hasil penelitian atau laporan tidak disebarakan. Besar harapan saya Bapak/Ibuk berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap. Atas penelitian dan kerjasamanya saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya,



SYA'KBANIAH
NIM 0502162114

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia :

Pendidikan : D3 S1 S2 Lain-lain

Jabatan : Kepala Divisi kepala Bidang Lain-lain

Lama Bekerja : > 1 Tahun > 5 Tahun > 10 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban. Setiap pernyataan mengharapkan hanya ada satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu. Skor/Nilai jawaban adalah sebagai berikut :

Skor/Nilai 1 : Sangat Rendah (SR)

Skor/Nilai 2 : Rendah (R)

Skor/Nilai 3 : Cukup (C)

Skor/Nilai 4 : Tinggi (T)

Skor/Nilai 5 : Sangat Tinggi (ST)

KINERJA MANAJERIAL

Keterangan:

1 : Sangat Rendah

2 : Rendah

3 : Cukup

4 : Tinggi

5 : Sangat Tinggi

No	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1	Perencanaan: Menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.					
2	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati.					
3	Investigasi: Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil, pencatatan pembukuan, dan analisa pekerjaan).					
4	Terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan.					
5	Pengkoordinasian: Tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.					

6	<p>Evaluasi:</p> <p>Menilai dan mengukur proposal (ukuran kerja), mengamati dan melaporkan kinerja (seperti: penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan kaulitas pegawai).</p>					
7	Terdapat eveluasi secara berkala.					
8	<p>Pengawasan:</p> <p>Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak / Ibu (seperti: membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).</p>					
9	Terdapat pengawasan kinerja pegawai.					
10	<p>Pemilihan Staff:</p> <p>Mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai.</p>					
11	Setiap lini bagian di isi oleh pegawai yang berpengalaman dengan bidangnya.					
12	<p>Negosiasi:</p> <p>Melakukan kontrak kerjasama dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.</p>					
13	<p>Perwakilan:</p> <p>Mempromosikan tujuan umum organisasi Bapak / Ibu dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individual atau kelompok di luar organisasi (seperti: pendekatan kepada</p>					

	masyarakat, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan).					
14	Kinerja secara keseluruhan : Mengevaluasi kinerja dan sasaran keseluruhan kinerja saya.					
15	Kinerja secara keseluruhan disesuaikan target.					

Sumber : Krisna (2017)

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN

Keterangan:

1 : Sangat Rendah

2 : Rendah

3 : Cukup

4 : Tinggi

5 : Sangat Tinggi

No	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1	Terlibat dalam penyusunan (mengusulkan dan melaksanakan anggaran) dengan tanggung jawab saya.					
2	Atasan selalu menanyakan pendapat atau pemikiran apabila akan menentukan anggaran.					
3	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran.					
4	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar.					
5	Adanya forum diskusi antara pegawai dan atasan sebelum penetapan anggaran.					

6	Atasan memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses anggaran.					
7	Atasan memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakukanya anggaran.					
8	Saya memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakukanya anggaran.					
9	Apabila terdapat hal-hal janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya.					
10	Atasan menyeleksi program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran.					
11	Saya turut mengawasi mengenai prosedur penyusunan anggaran.					
12	Atasan menghargai pendapat atau usulan pihak lain dalam usulan anggaran.					
13	Memfokuskan anggaran pada program prioritas terlebih dahulu.					
14	Pendapat saya berfokus pada tujuan dalam pembahasan usulan anggaran.					
15	Saya mengusulkan program yang benar-benar saya pahami.					

Sumber : Saraswati (2015)

MOTIVASI KERJA

Keterangan:

1 : Sangat Rendah

2 : Rendah

3 : Cukup

4 : Tinggi

5 : Sangat Tinggi

No	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
	Kebutuhan Berprestasi					
1	Bapak / Ibu mencoba bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan kerja Bapak / Ibu.					
2	Bapak / Ibu menikmati tantangan yang sulit.					
3	Bapak / Ibu ingin tahu bagaimana kemajuan yang Bapak / Ibu capai ketika sedang menyelesaikan tugas.					
4	Bapak / Ibu suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis.					
5	Bapak / Ibu menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit.					
	Kebutuhan Kekuasaan					
6	Bapak / Ibu menikmati persaingan dan kemenangan.					
7	Bapak / Ibu menikmati tanggungjawab.					
8	Bapak / Ibu menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak Bapak / Ibu setuju.					
9	Bapak / Ibu suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara Bapak / Ibu melakukan sesuatu.					

10	Bapak / Ibu bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa di sekitar.					
11	Kebutuhan Afiliasi Bapak / Ibu sering mendapati diri Bapak / Ibu berbicara dengan orang-orang sekitar masalah-masalah diluar pekerjaan.					
12	Bapak / Ibu ingin disukai orang lain.					
13	Bapak / Ibu cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja.					
14	Bapak / Ibu menikmati hubungan menjadi bagian kelompok dalam organisasi.					
15	Bapak / Ibu lebih menikmati bekerjasama dengan orang lain dari pada bekerja sendiri.					

Sumber : Galuh Ferawati (2011)

LOCUS OF CONTROL

1 : Sangat Rendah

2 : Rendah

3 : Cukup

4 : Tinggi

5 : Sangat Tinggi

No	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1	Saya percaya bahwa saya dapat mengendalikan hidup saya melalui kerja keras dan usaha saya sendiri.					
2	Keberhasilan yang terjadi adalah hasil perbuatan saya sendiri.					

3	Tidak berhasil yang terjadi akibat perbuatan saya sendiri.					
4	Jika saya ingin berhasil dalam bekerja, maka saya harus berusaha sebaik mungkin.					
5	Saya selalu memberikan masukan kepada pimpinan.					
6	Saya selalu memberikan masukan kepada rekan kerja.					
7	Saya membuat perencanaan dan mampu mewujudkannya.					
8	Apa yang saya peroleh tidak ada kaitannya dengan keberuntungan.					
9	Memilih seseorang untuk menempati sesuatu jabatan ditentukan oleh kemampuannya.					
10	Apabila terjadi kesalahan saya bersedia mengakuinya.					
11	Untuk setiap kekeliruan yang saya buat saya selalu bertanggungjawab untuk membetulkannya.					
12	Pemimpin yang baik adalah memperjelas pekerjaan karyawan.					
13	Saya selalu berfikir seefektif mungkin untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.					
14	Membuat rencana bekerja merupakan salah satu hal untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif.					
15	Usaha akan sejajar dengan hasil kerja, maka saya selalu berusaha memberikan yang terbaik.					

Sumber : Amin Priyatna (2017)

LAMPIRAN 4

Uji Validitas Kinerja Manajerial

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KIN1	56.6667	148.023	.870	.985
KIN2	56.6667	147.264	.871	.986
KIN3	56.8667	148.878	.930	.985
KIN4	56.8000	148.441	.910	.985
KIN5	56.9000	148.714	.919	.985
KIN6	56.8333	148.764	.914	.985
KIN7	56.6000	146.386	.890	.985
KIN8	56.9000	148.852	.912	.985
KIN9	56.9000	149.128	.899	.985
KIN10	56.8333	147.937	.913	.985
KIN11	56.6333	146.861	.879	.985
KIN12	56.7667	148.116	.907	.985
KIN13	56.8667	148.809	.933	.985
KIN14	56.6333	146.999	.905	.985
KIN15	56.8000	148.648	.900	.985

Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	57.1667	150.075	.939	.985
PA2	57.4333	152.047	.889	.986
PA3	57.3000	151.183	.900	.986
PA4	57.7667	154.254	.961	.985
PA5	57.6000	152.593	.891	.986
PA6	57.3667	151.344	.873	.986
PA7	57.3333	151.678	.884	.986
PA8	57.6000	152.800	.918	.986
PA9	57.7000	153.734	.933	.985
PA10	57.7333	154.133	.895	.986
PA11	57.6000	153.214	.899	.986
PA12	57.7000	153.321	.912	.986
PA13	57.6333	152.792	.898	.986
PA14	57.7667	154.323	.911	.986
PA15	57.6333	152.999	.926	.986

Uji Validitas Motivasi Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MOT1	54.5000	136.121	.868	.979
MOT2	55.2667	139.651	.802	.980
MOT3	54.8000	137.545	.943	.978
MOT4	54.8333	137.592	.969	.978
MOT5	54.9333	137.926	.903	.979
MOT6	54.8667	137.361	.877	.979
MOT7	54.5333	136.464	.861	.979
MOT8	54.6333	136.378	.867	.979
MOT9	55.0667	137.651	.842	.979
MOT10	54.9000	137.679	.887	.979
MOT11	55.2667	139.720	.704	.982
MOT12	54.7000	136.976	.869	.979
MOT13	54.8000	136.924	.931	.978
MOT14	54.5333	136.257	.871	.979
MOT15	54.6333	136.792	.882	.979

Uji Validitas *Locus Of Control*

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LC1	53.3000	144.631	.922	.977
LC2	53.3000	144.907	.909	.977
LC3	53.3000	144.631	.853	.978
LC4	53.3333	145.678	.829	.978
LC5	53.5333	146.257	.828	.978
LC6	53.6333	146.861	.796	.979
LC7	53.6333	147.620	.831	.978
LC8	53.5667	146.806	.873	.978
LC9	53.2000	144.855	.881	.977
LC10	53.1333	143.844	.859	.978
LC11	53.2000	144.924	.914	.977
LC12	53.1333	143.844	.859	.978
LC13	53.2667	145.513	.858	.978
LC14	53.2000	144.924	.878	.977
LC15	53.1333	144.878	.845	.978

LAMPIRAN 5**Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	15

Uji Reliabilitas Partisipasi Penyusunan Anggaran**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	15

Uji Reliabilitas Motivasi Kerja**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	15

Uji Reliabilitas *Locus Of Control***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	15

LAMPIRAN 6

Analisis Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KIN1	0	0	0	0	0	0	20	57.14	15	42.86	35	100
KIN2	0	0	0	0	1	2.86	18	51.43	16	45.71	35	100
KIN3	0	0	0	0	0	0	30	85.71	5	14.29	35	100
KIN4	0	0	0	0	1	2.86	26	74.29	8	22.86	35	100
KIN5	0	0	0	0	2	5.71	27	77.14	6	17.14	35	100
KIN6	0	0	0	0	1	2.86	28	80	6	17.14	35	100
KIN7	0	0	0	0	1	2.86	20	57.14	14	40	35	100
KIN8	0	0	0	0	1	2.86	28	80	6	17.14	35	100
KIN9	0	0	0	0	2	5.71	25	71.43	8	22.86	35	100
KIN10	0	0	1	2.86	1	2.86	25	71.43	8	22.86	35	100
KIN11	0	0	0	0	1	2.86	17	48.57	17	48.57	35	100
KIN12	0	0	0	0	0	0	28	80	7	20	35	100
KIN13	0	0	0	0	1	2.86	29	82.86	5	14.29	35	100
KIN14	0	0	0	0	0	0	21	60	14	40	35	100
KIN15	0	0	0	0	0	0	28	80	7	20	35	100

Analisis Statistik Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
PA1	0	0	0	0	0	0	7	20	28	80	35	100
PA2	0	0	0	0	1	2.86	15	42.86	19	54.29	35	100
PA3	0	0	0	0	1	2.86	15	42.86	19	54.29	35	100
PA4	0	0	0	0	0	0	34	97.14	1	2.86	35	100
PA5	0	0	0	0	2	5.71	27	77.14	6	17.14	35	100
PA6	0	0	0	0	3	8.57	14	40	18	51.43	35	100
PA7	0	0	0	0	0	0	14	40	21	60	35	100
PA8	0	0	0	0	0	0	26	74.29	9	25.71	35	100
PA9	0	0	0	0	0	0	32	91.43	3	8.57	35	100
PA10	0	0	0	0	1	2.86	29	82.86	5	14.29	35	100
PA11	0	0	0	0	0	0	24	68.57	11	31.43	35	100
PA12	0	0	0	0	1	2.86	25	71.43	9	25.71	35	100
PA13	0	0	0	0	1	2.86	22	62.86	12	34.29	35	100
PA14	0	0	0	0	1	2.86	31	88.57	3	8.57	35	100
PA15	0	0	0	0	0	0	30	85.71	5	14.29	35	100

Analisis Statistik Deskriptif Motivasi Kerja

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
MOT1	0	0	0	0	0	0	17	48.57	18	51.43	35	100
MOT2	0	0	0	0	18	51.43	15	42.86	2	5.71	35	100
MOT3	0	0	0	0	0	0	31	88.57	4	11.43	35	100
MOT4	0	0	0	0	1	2.86	31	88.57	3	8.57	35	100
MOT5	0	0	0	0	5	14.29	26	74.29	4	11.43	35	100
MOT6	0	0	0	0	2	5.71	25	71.43	8	22.86	35	100
MOT7	0	0	0	0	0	0	18	51.43	17	48.57	35	100
MOT8	0	0	0	0	4	11.43	20	57.14	11	31.43	35	100
MOT9	0	0	0	0	10	28.57	22	62.86	3	8.57	35	100
MOT10	0	0	0	0	4	11.43	28	80	3	8.57	35	100
MOT11	0	0	1	2.86	21	60	10	28.57	3	8.57	35	100
MOT12	0	0	0	0	1	2.86	25	71.43	9	25.71	35	100
MOT13	0	0	0	0	2	5.71	26	74.29	7	20	35	100
MOT14	0	0	0	0	1	2.86	23	65.71	11	31.43	35	100
MOT15	0	0	0	0	0	0	27	77.14	8	22.86	35	100

Analisis Statistik Deskriptif Locus Of Control

P	SR		R		C		T		ST		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
LC1	0	0	0	0	3	8.57	24	68.57	8	22.86	35	100
LC2	0	0	0	0	5	14.29	21	60	9	25.71	35	100
LC3	0	0	0	0	6	17.14	20	57.14	9	25.71	35	100
LC4	0	0	0	0	10	28.57	16	45.71	9	25.71	35	100
LC5	0	0	0	0	11	31.43	18	51.43	6	17.14	35	100
LC6	0	0	0	0	13	37.14	15	42.86	7	20	35	100
LC7	0	0	0	0	11	31.43	23	65.71	1	2.86	35	100
LC8	0	0	0	0	9	25.71	25	71.43	1	2.86	35	100
LC9	0	0	0	0	4	11.43	25	71.43	6	17.14	35	100
LC10	0	0	0	0	5	14.29	21	60	9	25.71	35	100
LC11	0	0	0	0	5	14.29	23	65.71	7	20	35	100
LC12	0	0	0	0	6	17.14	17	48.57	12	34.29	35	100
LC13	0	0	0	0	5	14.29	23	65.71	7	20	35	100
LC14	0	0	0	0	5	14.29	23	65.71	7	20	35	100
LC15	0	0	0	0	4	11.43	18	51.43	13	37.14	35	100

LAMPIRAN 7

UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

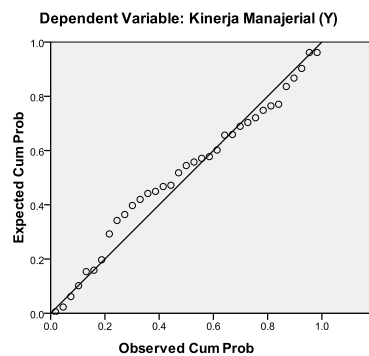
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

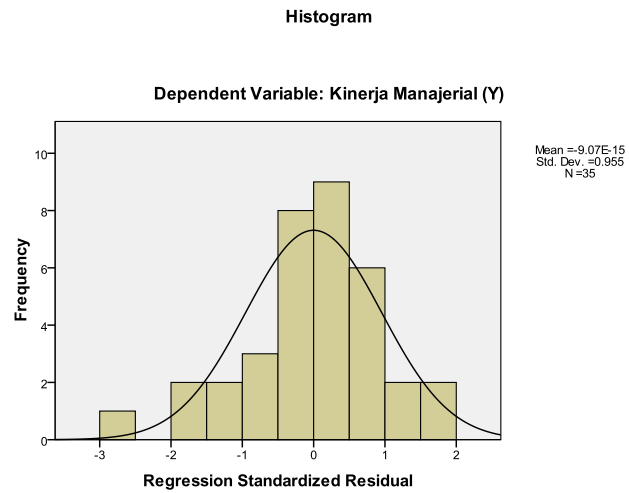
		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.09710087
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.076
	Negative	-.107
Kolmogorov-Smirnov Z		.632
Asymp. Sig. (2-tailed)		.820
Exact Sig. (2-tailed)		.781
Point Probability		.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

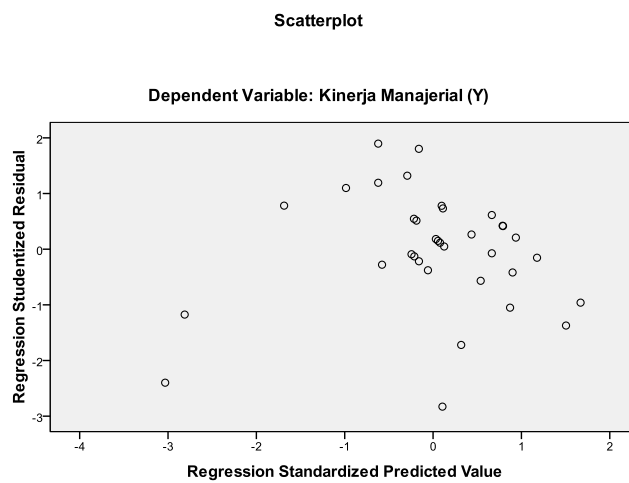




2. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Partisipasi Anggaran (X1)	.771	1.297
Motivasi Kerja (X2)	.843	1.186
Locus of Control (X3)	.725	1.379

3. Uji Heteroskedastisitas



4. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.294	.587		.502	.619		
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	.358	.108	.375	3.300	.002	.771	1.297
Motivasi Kerja (X2)	.420	.135	.339	3.119	.004	.843	1.186
Locus of Control (X3)	.174	.055	.373	3.186	.003	.725	1.379

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

LAMPIRAN 8

UJI HIPOTESIS

1. Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 ^a	.692	.662	.10169

a. Predictors: (Constant), Locus of Control (X3), Motivasi Kerja (X2), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

2. Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.294	.587		.502	.619		
Partisipasi Anggaran (X1)	.358	.108	.375	3.300	.002	.771	1.297
Motivasi Kerja (X2)	.420	.135	.339	3.119	.004	.843	1.186
Locus of Control (X3)	.174	.055	.373	3.186	.003	.725	1.379

3. Uji simultan F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.719	3	.240	23.174	.000 ^a
	Residual	.321	31	.010		
	Total	1.039	34			

a. Predictors: (Constant), Locus of Control (X3), Motivasi Kerja (X2), Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

LAMPIRAN 9

T Tabel dan F Tabel

Font		Alignment	
fx =FINV(E4;C4;D4)			
C	D	E	F
df1	df2	Tingkat Signifikansi	F Tabel
3	31	0.05	2.911334

Font		Alignment	
fx =TINV(D4;C4)			
C	D	E	
Df	Tingkat Signifikansi	t Tabel	
31	0.05	2.039513	

Dartar Riwayat Hidup

Identitas Diri

Nama : Sya'kbaniah
Nim : 0502162114
Tempat/Tanggal Lahir : Langga Payung, 17 Desember 1997
Pekerjaan : Mahasiswi
Alamat : JL. Garu II Perum.Grand Harjosari No.7R Medan

Riwayat Pendidikan

1. Tamatan TK Tunas Melati, Jln. Libo Baru Berijazah tahun 2004
2. Tamatan SDN 001 KANDIS, Jln. Lintas Sumatera-Pekanbaru Berijazah tahun 2010
3. Tamatan SMP Swasta Harapan Mandiri, Jl. Brigjen Zein Hamid Medan Berijazah tahun 2013
4. Tamatan SMAN 10 Medan, Jl. Tilak No 10 Medan Berijazah tahun 2016
5. Tamatan UIN Sumatera Utara, Jl. Williem Iskandar Medan Berijazah tahun 2020

Riwayat Organisasi

1. Anggota OSIS SMP Harapan Mandiri Medan 2012
2. Anggota Keputrian SMAN 10 Medan 2012