

***Locus of Control* Memoderasi Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia, serta Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran**

Cut Ami Rahmah¹⁾, Sarwenda Biduri^{*2)}, Sigit Hermawan³⁾, Hadiah Fitriyah⁴⁾

¹⁾Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

³⁾Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

⁴⁾Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: sarwendabiduri@umsida.ac.id

Abstrak. Kabupaten Sidoarjo sebagai penerima APBD terbesar kedua di Jawa Timur masih memiliki realisasi SiLPA yang kurang efektif dan efisien akibat tidak terserapnya anggaran dengan maksimal. Tujuan dari adanya penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan komitmen dengan pemoderasi *locus of control* terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran. Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif yang dianalisis menggunakan alat program statistik SmartPLS (v.3.2.9). Teknik pengumpulan data berupa kuesioner tertutup melalui *Google Forms* kepada subjek penelitian pejabat struktural Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo menggunakan skala *Likert* dengan metode *purposive sampling*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 48 Perangkat Daerah di Kabupaten Sidoarjo, dengan total keseluruhan 192, serta jumlah sampel 64 responden. Uji kualitas data dilakukan melalui analisis *outer model* dan *inner model* serta uji hipotesis melalui *bootstrapping*. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran, sedangkan kualitas SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran. Lalu *locus of control* dapat memoderasi dan memperkuat hubungan antara kualitas SDM dan komitmen terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran, sedangkan *locus of control* tidak mampu memoderasi atau memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini diharapkan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyusunan anggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Kata Kunci - *locus of control*; gaya kepemimpinan; kualitas SDM; komitmen; kinerja manajerial penyusunan anggaran.

Locus of Control Moderates The Relationship between Leadership Style, Quality of Human Resources, and Commitment to Managerial Performance Budgeting (Study of The Regional Governments in Sidoarjo Regency)

Abstract. Sidoarjo Regency, as the second largest APBD recipient in East Java, still has SiLPA realization was effective less and efficient less due to the budget not being fully absorbed. The purpose of this study was to determine the effect of leadership style, HR quality, and commitment with locus of control moderation on managerial performance in budgeting. This study used a quantitative approach which was analyzed using the SmartPLS statistical program (v.3.2.9). The data collection technique was in the form of a closed questionnaire via Google Forms to the research subjects of structural officials of the Sidoarjo Regency regional apparatus using a Likert scale with a purposive sampling method. The population of this study were 48 Regional Officials in Sidoarjo Regency, with a total of 192, total sample was 64 respondents. Data quality test is carried out through validity testing, reliability testing, hypothesis testing through bootstrapping. The results showed that leadership style and commitment had a effect on managerial performance in budgeting, while the quality of human resources had a uneffect on managerial performance in budgeting. Then locus of control can moderate and strengthen the relationship between HR quality and commitment to managerial performance in budgeting, while locus of control is unable to moderate or strengthen the relationship between leadership style and managerial performance in budgeting. The results of this study are expected to be able to increase the efficiency and effectiveness of budgeting in the Regional Government of Sidoarjo Regency.

Keywords - *locus of control*; leadership style; quality of HR; komitmen; managerial performance budgeting

PENDAHULUAN

Masalah pengelolaan anggaran dalam Pemerintahan Indonesia menjadi sebuah polemik oleh sebuah kekuasaan negara yang dikendalikan para pejabat dan wakil rakyat yang dipercaya oleh masyarakat terutama dalam hal pendelegasian amanah penyusunan dan pengelolaan anggaran publik. Kasus korupsi sering berpotensi terjadi pada alokasi belanja negara, seperti pada saat perencanaan anggaran dalam proses penyusunan RAPBN yang banyak sekali peluang terjadi proses *mark-up* anggaran. Dari fenomena ini mengakibatkan adanya alokasi dan implementasi anggaran yang tidak selaras dengan kebutuhan, menjadi bentuk pemborosan, proses distribusi anggaran lamban, dan berpotensi mengakibatkan inefisiensi anggaran dari akhir pelaksanaan realisasi anggaran oleh Pemerintah [1].

Teori *stewardship* digunakan dalam *Grand Theory* dalam penelitian ini sebagai teori psikologi dan sosiologi yang asalnya dari pemikiran akuntansi manajemen. Kondisi manajer merupakan penggambaran dari teori *stewardship* yang memiliki motivasi dari capaian hasil utama kepentingan organisasi bukan memiliki motivasi terhadap kepentingan [2]. Dalam penelitian ini, memiliki implikasi teori *stewardship* yakni dirasa bisa menjabarkan korelasi antara variabel, dengan pendapat jika *stewardship* (manajemen) akan memetakan sumber daya dana serta strategi yang dibutuhkan untuk membantu penyusunan dan tata kelola keuangan yang sehat dan menyuguhkan pertanggungjawaban yang dibutuhkan dengan baik pula [2]. Selain itu dapat memperlihatkan keberadaan pemerintah daerah sebagai satu lembaga yang dapat dipercayai untuk menerima kritik serta saran masyarakat, selain itu dapat menyuguhkan pelayanan yang baik bagi masyarakat, dapat mempertanggungjawabkan keuangan yang diamanahkan kepadanya secara maksimal. [3]

Penelitian ini juga didasarkan pada teori kontigensi untuk mengevaluasi efektivitas pengaruh korelasi antara gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan juga komitmen terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran akibat probabilitas belum ditemukannya kesamaan hasil penelitian yang disebabkan adanya faktor komponen tertentu atau *situasional factors* sebagai variabel kontigensi yang memungkinkan dapat dipengaruhi *variabel intervening* maupun *variabel moderating* [4]. Pendekatan kontigensi memberi kemungkinan variabel lain berperan sebagai *variabel moderating* yang mempengaruhi hubungan antar variabel. Penelitian ini memiliki faktor kontigensi yakni *locus of control*, yang bertujuan dapat mengetahui adanya pengaruh variabel kontigensi potensial penguatan atau pelemahan antar hubungan [5]. Dengan pendekatan teori kontingensi, implementasi diidentikkan dengan rancangan organisasi yang digunakan oleh suatu organisasi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. [6]

Mewujudkan kemandirian ekonomi yang prestisius dan berdaya saing tinggi secara sehat antar daerah dapat tercermin pada kapabilitas pengelolaan sumber daya keuangan daerahnya, dengan demikian dapat mencapai tujuan tepat sasaran sesuai harapan. Orientasi kemandirian tersebut terlihat pada pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel serta transparan berdasarkan kompetensi dan kapabilitas SDM yang dimiliki [7]. Manifestasi realisasi pendapatan asli daerah (PAD) yang baik bukanlah tolak ukur satu-satunya tingkat keberhasilan dan kemandirian pengelolaan keuangan daerah, namun kapabilitas penyerapan anggaran / *spending budget* yang baik juga perlu diperhatikan sehingga tidak terpicu munculnya SiLPA akibat tidak terserapnya anggaran dengan maksimal [8].

Tabel 1. Realisasi SiLPA APBD 2018-2021 dan Proyeksi APBD TA. 2022-2023

Keterangan	Realisasi 2018	Realisasi 2019	Realisasi 2020
1	2	3	4
Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya (SiLPA)	883.050.741.576	1.028.218.009.620	1.128.386.371.743,57

URAIAN (menurut PP Nomor 12 Tahun 2019)	APBD 2021	Proyeksi RAPBD 2022	Proyeksi RAPBD 2023
Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Anggaran Sebelumnya (SiLPA)	770.000.000.000	650.000.000.000	660.000.000.000

(Sumber: BPKAD Kabupaten Sidoarjo, www.sidoarjokab.go.id)

Berdasarkan data Tabel 2 di atas terlihat adanya SiLPA APBD Kabupaten Sidoarjo yang fluktuatif. Pada APBD TA 2019 dan 2020 angka SiLPA meningkat mencapai >Rp. 1 triliun dari periode sebelumnya. Hal ini mengindikasikan belum maksimalnya kinerja Pemerintah Kabupaten, dan terindikasi kurang optimalnya kinerja yang dihasilkan sebab masih belum tercapainya intensi sasaran realisasi kinerja pada ketentuan rencana anggaran periode sebelumnya. Namun, pada 2021 berhasil turun menjadi Rp. 770 miliar. Tahun 2022 ini dan di Tahun 2023 nanti diharapkan SiLPA dapat turun lagi sesuai proyeksi. Artinya, pembangunan di Kabupaten Sidoarjo telah berjalan sesuai dengan perencanaan dan penyerapan anggaran dengan maksimal. Untuk mengurangi SiLPA, dapat meningkatkan kapabilitas perencanaan serta pelaksanaan APBD Kabupaten Sidoarjo perlu melakukan perencanaan dalam penyusunan secara akurat dalam pengerjaan data mengenai potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Kabupaten Sidoarjo sudah mengaplikasikan anggaran dengan basis kinerja sebagai wujud evaluasi dan penyempurnaan dalam tata kelola keuangan publik daerah serta peningkatan akuntabilitas terhadap kinerja suatu instansi pemerintahnya sejak tahun 2004 [9]. Kabupaten Sidoarjo memperoleh LHP dari BPK untuk LKPD Tahun Anggaran 2021 atas perolehan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), dan mendapat hasil evaluasi SAKIP dengan Predikat BB untuk laporan kinerja pemerintah Kabupaten tahun 2021. Perkembangan *Indeks Good Governance* (IGG) Kabupaten Sidoarjo tahun 2021 memperoleh realisasi sebesar 80,39 dengan kategori sangat baik dari target 70,76. Terdapat kenaikan sebesar 2,61 poin jika dibandingkan dengan tahun 2020 yaitu sebesar 77,78. menggambarkan bahwa Penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Sidoarjo termasuk kategori Baik [10].

Penelitian dilakukan dengan memilih Perangkat Daerah (PD) Kabupaten Sidoarjo di dalam Pemerintah Daerah sebagai objek penelitian dengan pertimbangan Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas hasil perhitungan tahun terakhir Pemerintah Daerah (LKPD) tahun 2021. Pasca LKPD 2013, penghargaan WTP ini sukses untuk yang kesembilan kalinya berturut-turut. [11]. Selain itu pada Postur APBD Kabupaten Sidoarjo memiliki pagu anggaran pendapatan terbesar kedua se-wilayah Jawa Timur sebesar Rp. 4.500,31M pada tahun 2022 [12], sehingga dapat semakin terwujudnya anggaran pemerintah daerah yang optimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian memiliki tujuan untuk mencari bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan komitmen yang dimoderasi dengan *locus of control* sebagai beberapa faktor yang bisa memberi pengaruh kinerja manajerial penyusunan anggaran di dalam Pemerintah Daerah atau sektor publik. Penelitian-penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, kualitas SDM, dan komitmen dengan kinerja manajerial penyusunan anggaran dengan pemoderasi *locus of control* masih adanya ketidakkonsistenan hasil pengujian terhadap beberapa variabel tersebut sehingga peneliti tertarik melakukan analisis kembali penelitian ini dengan tujuan untuk memperluas ruang lingkup penelitian pada sektor publik dengan kondisi

terbaru yang menarik dan penting dilakukan kembali melalui pengembangan variabel yang berbeda dengan adanya penambahan variabel moderasi dan menggunakan sampel lain, yakni pada OPD Kabupaten Sidoarjo sebagai perbedaan dan keterbaruan pada penelitian terdahulu, sebab pada penelitian terdahulu masih belum banyak dilakukan pada sektor pemerintahan, khususnya pada pemerintah daerah Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini secara praktisi diharapkan akan meminimalkan tingkat kecurangan serta mampu dalam meningkatkan efisiensi serta efektifitas penyusunan anggaran pada sektor publik semakin optimal, serta ketepatan penyusunan anggaran dapat lebih tepat sasaran untuk pembangunan masyarakat khususnya, serta diharapkan bisa memberikan kebermanfaatannya sebagai pegangan peneliti lainnya guna memperluas pengetahuan yang berkaitan dengan variabel dan objek yang sejenis.

1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

Gaya Kepemimpinan dengan memberikan pengarahan serta bimbingan secara baik dan benar terkait penyusunan anggaran, selalu memperhatikan setiap problema yang terjadi dalam OPD, serta terjalin hubungan yang baik berkenaan dengan permintaan saran dan masukan oleh atasan terkait proses penyusunan anggaran, pada akhirnya akan terwujud anggaran yang berkompeten baik sesuai penetapan aturan pedoman [13]. Berdasarkan Teori *stewardship* menjelaskan gaya kepemimpinan yang mengarah pada keterbukaan dan lebih memiliki sifat humanis oleh pimpinannya dan juga dengan kontribusinya dalam proses disusunnya anggaran, maka kinerja manajerial yang terjadi pada karyawan akan meningkat dan akan menumbuhkan rasa semangat untuk mewujudkan anggaran yang telah ditetapkan. Teori kontingensi merupakan teori yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi tersebut [14]. Beberapa penelitian oleh [15], [16], [1], [17] menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja manajerial penyusunan anggaran. Dalam penelitian [17], mendefinisikan apabila pemimpin yang mengarahkan dengan baik, selalu memperhatikan masalah, serta dengan sopan dan bijak menegur bawahannya yang acuh melaksanakan tugas sesuai standar operasional prosedur, maka akan dapat dihasilkan kualitas anggaran yang optimal. Sementara di penelitian [18] menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada berhasilnya kinerja manajerial anggaran, namun pengaruh tersebut bersifat negatif, dapat disimpulkan semakin bagus gaya kepemimpinan yang dimiliki, tingkat berhasil implementasi kinerja manajerial anggarannya semakin sulit dicapai. Sebab gaya kepemimpinan yang baik seringkali dapat bertentangan / kontradiktif pada kondisi riil yang terjadi dalam suatu organisasi meski pada teori semestinya bila semakin baik dan bagus gaya kepemimpinan individu dalam suatu organisasi, maka berpeluang akan kesuksesan implementasi kinerja manajerial anggarannya [19]

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

2. Hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

Kemampuan dan kemandirian daerah mengelola sumber daya keuangan berorientasi berdasarkan kualitas SDM yang dimiliki sebagai roda organisasi [20]. Kehadiran sumber daya manusia yang kompeten dapat menjadi faktor penting dalam membantu manajemen bisnis memenuhi amanah untuk bekerja jujur di sektor publik. [2]. Teori kontingensi menegaskan bahwa adanya kompetensi SDM yang meliputi kemampuan individu, organisasi dalam melaksanakan fungsi dan wewenang yang diberikan, tercermin oleh keterampilan serta pengetahuan dan tingkah laku yang bisa meningkatkan kinerja [21]. Teori kontingensi memprediksi kemampuan SDM yang dimiliki dapat menjadi pengendali dalam pengelolaan

manajemen saat mengatur aktivitas operasionalnya dalam proses penganggaran publik [22]. Pada penelitian [15] menyatakan apabila kualitas SDM yang baik tentu akan memperluas wawasan pengetahuannya, pada akhirnya tugas dan tanggungjawab yang dijalankan lebih profesional dari sebelumnya. Kualitas SDM yang baik berpengaruh terhadap mekanisme perencanaan anggaran yang dilaksanakan agar sesuai target serapan anggaran tahunan yang wajib direalisasikan dapat lebih maksimal [23]. Berbeda dengan penelitian [16], kualitas SDM tidak berpengaruh pada kinerja manajerial penyusunan anggaran, sebab faktor penyusunan anggaran tidak sepenuhnya digantungkan pada kualitas SDM, namun kemampuan daya anggaran, informasi data serta faktor pendukung lain di pelaporan anggaran.

H₂ : Kualitas SDM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

3. Hubungan antara Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

Komitmen organisasi yang kuat pada individu dapat memotivasi dengan upaya keras mencapai target sasaran organisasi dengan upaya kinerja yang ditingkatkan sesuai dengan kepentingan dan tujuan organisasi. Jika komitmen organisasi dalam aparaturnya pemerintah daerah tinggi, maka kapabilitas penyusunan anggaran semakin baik [4]. Teori *stewardship* menyebutkan keadaan yang menunjukkan bahwa pegawai/manajer lebih memiliki motivasi bekerja untuk kepentingan organisasi daripada kepentingan personal. Komitmen tinggi yang dimiliki manajer pada organisasinya mempunyai rasa kepercayaan dan penerimaan yang tinggi pula terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga komitmen organisasi dapat menciptakan rasa memiliki yang tinggi bagi pegawai terhadap organisasi tersebut. Dalam teori kontigensi juga digambarkan bahwa kesuksesan sebuah organisasi semua tergantung pada kondisi internal dan atau yang melingkupi organisasi tersebut, sehingga sebuah komitmen yang tinggi pada suatu organisasi diperlukan [24]. Hasil penelitian [16], menyimpulkan apabila komitmen diiringi kualitas SDM meningkat, maka kapabilitas penyusunan anggaran menjadi lebih baik dan optimal. Semakin tinggi komitmen organisasi suatu individu dalam pengembangan organisasi, akan semakin meningkat pula hasil kinerja setiap individu [25]. Sementara penelitian [20] menyatakan sebaliknya bila komitmen tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja manajerial penyusunan anggaran, sebab komitmen berpeluang rendah akibat adanya mutasi maupun *rolling job*.

H₃ : Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dengan pemoderasi *Locus of Control*

Locus of control merupakan sesuatu yang mempengaruhi bagaimana pemimpin publik atau manajerial pemerintah menginterpretasikan atau memandang peristiwa yang terjadi sehubungan dengan pekerjaannya untuk kepentingan publik, sebab *locus of control* adalah sifat personalitas yang ada di dalam pribadi aparaturnya pemerintah sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengevaluasi kinerja manajerial penyusunan anggaran [26]. *Locus of control* sebagai tingkat ukuran manajerial Perangkat Daerah dapat mengambil tanggung jawab profesional pekerjaannya serta menerima konsekuensi resiko yang terjadi di diri mereka [27]. Teori *stewardship* melihat jika keyakinan terhadap manajemen bisa terjadi apabila manajemen melakukan sesuatu sesuai dengan kepentingan-kepentingan yang timbul, yakni kepentingan publik pada umumnya dan kepentingan *stakeholders* pada khususnya [28]. *External LoC*, yang menggambarkan seseorang yang perilaku kerjanya dan kesuksesannya lebih tergantung pada faktor eksternal, yaitu organisasi [26]. Pendekatan teori kontigensi juga diadopsi untuk melihat potensial faktor *locus of control* dalam penguatan maupun pelemahan antar hubungan gaya kepemimpinan mencapai target keberhasilan organisasi melalui faktor diri dan luar diri akan berpengaruh sama pada setiap keadaan / tidak [29]. Jika seorang

manajer memiliki *External LoC*, kondisi dimana manajer meyakini bahwa perilaku moral bekerja dan keberhasilan pekerjaan mereka di organisasi lebih disebabkan oleh faktor dari luar diri seperti keberuntungan dan kesempatan, maka manajer akan melonggarkan anggaran dalam waktu penyusunan anggaran agar anggaran mudah dicapai [30].

H₄ : LoC memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

5. Hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dengan pemoderasi *Locus of Control*

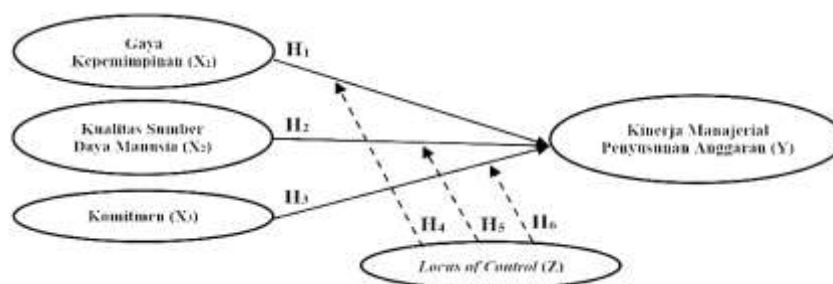
Internal Locus of Control memiliki kontribusi dalam partisipasi penyusunan anggaran, sebab kualitas individu yang dipengaruhi *Internal LOC* cenderung beranggapan bahwa setiap akibat yang terjadi terhadap dirinya akan lebih dipengaruhi oleh dirinya sendiri seperti kecakapan, kemampuan, dan kompetensi dirinya sendiri [26]. Dalam teori *stewardship*, dapat menginterpretasikan bentuk dari adanya kehadiran Pemerintah Daerah sebagai satu lembaga yang bisa dipercaya guna melakukan tindakan sesuai dengan kepentingan publik untuk melakukan tugas dan fungsinya dengan tepat sesuai keahlian, kompetensi juga tupoksinya masing-masing, mempertanggungjawabkan keuangan yang diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik dan juga kesejahteraan masyarakat bisa tercapai secara optimal. Prinsipal harus memonitoring kinerja agen secara kompeten, supaya tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien serta tercapainya akuntabilitas serta kemampuan tersebut bisa membantu proses penyusunan dan pelaporan keuangan dengan baik dan benar [25]. Pendekatan teori kontigensi juga diadopsi untuk mengevaluasi potensial faktor *locus of control* bisa berperan sebagai *variabel moderating* dalam hubungan kualitas SDM yang dimiliki dalam pemerintah daerah dapat mencapai rancangan anggaran organisasi yang diharapkan untuk publik.

H₅ : LoC memoderasi pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

6. Hubungan antara Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dengan pemoderasi *Locus of Control*

Dalam *internal LOC* merupakan suatu karakteristik individu / seseorang yang meyakini bahwa dirinya bertanggung jawab terhadap perilaku pekerjaannya dalam organisasi [26]. Teori *stewardship*, berdasarkan asumsi filosofis, adalah teori yang terkait dengan orang yang terintegrasi, bertanggung jawab dan dapat diandalkan dan mengacu pada situasi di mana manajer / karyawan tidak termotivasi oleh tujuan pribadi tetapi oleh tujuan yang terkait dengan kepentingan organisasi. [29]. Komitmen organisasi merupakan ikatan antara suatu individu terhadap organisasi tempat bekerjanya, sehingga tertanam etos kerja yang tinggi. Semakin tingginya tanggung jawab dalam berkomitmen seseorang dalam pengembangan organisasi / instansinya, maka semakin tingginya pula hasil kerja pada setiap individu tersebut [16]. Pendekatan teori kontigensi juga diadopsi untuk mengevaluasi hubungan komitmen terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran yang dimoderasi dengan *locus of control*, faktor kontigensi yang dipilih ialah komitmen organisasi yang diberikan pegawai kepada perusahaan dengan sikap rasa tanggung jawab dalam perilaku kerja pada proses penyusunan anggaran. Jika individu memiliki *internal LOC* dalam bekerja memungkinkan adanya komitmen yang besar dan tinggi terhadap organisasi, sebab mereka memiliki kecenderungan karakteristik dengan motivasi tinggi dan sikap positif untuk selalu komitmen terhadap organisasinya dalam mewujudkan target capaian anggaran serta adanya penuh tanggung jawab terhadap hal yang terjadi dalam suatu organisasi [31].

H₆ : LoC memoderasi pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini yang akan dianalisis dan diolah menggunakan program statistik SmartPLS (v.3.2.9). Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan ialah metode survey menggunakan sumber data berupa data primer oleh pendapat responden dengan edaran formulir kuesioner tertutup melalui *Google Forms* kepada responden Pemerintah Kabupaten Sidoarjo menggunakan skala *Likert* dengan skala pengukuran nilai 1-5, yaitu: (1) STS=Sangat Tidak Setuju; (2) TS=Tidak Setuju; (3) AS=Agak Setuju; (4) S=Setuju; (5) SS=Sangat Setuju.

B. Populasi dan Sampel

Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi 48 satuan wilayah di Kabupaten Sidoarjo, dengan total 192. Penelitian ini menggunakan sampel 64 responden, (akan diambil 10 Dinas Daerah Tipe A yang mewadahi urusan beban kerja besar dan 6 Badan Daerah yang mewadahi urusan penunjang beban kerja di Kabupaten Sidoarjo). *Purposive sampling* adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini, menurut kriteria sampel sebagai berikut:

1. Pejabat Struktural Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo pada Dinas dan Badan Daerah (Kepala Dinas/Badan, Sekretaris, Kepala Bagian Keuangan, dan Kepala Bagian Perencanaan) minimal 1 tahun masa kerja.
2. Objek penelitian di Perangkat Daerah (PD) Kabupaten Sidoarjo: (1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan; (2) Dinas Kesehatan; (3) Dinas Perumahan, Permukiman, Cipta Karya dan Tata Ruang; (4) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa; (5) Dinas Pangan dan Pertanian; (6) Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan; (7) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; (8) Dinas Perhubungan; (9) Dinas Komunikasi dan Informatika; (10) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu; (11) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; (12) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah; (13) Badan Pelayanan Pajak Daerah; (14) Badan Kepegawaian Daerah; (15) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik; (16) Badan Penanggulangan Bencana Daerah

C. Uji Kualitas Data

Tahap analisis dilakukan dengan pengujian hipotesis dan analisis model pengukuran (*Outer Model*) dan analisis model struktural (*Inner Model*) menggunakan *software* SmartPLS v.3.2.9. Kualitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan uji validitas yang memiliki tujuan

untuk melakukan pengujian apakah variabel-variabel tersebut telah melalui uji validitas konvergen (*Convergent Validity*) juga validitas diskriminan (*Discriminant Validity*). Parameter uji validitas konvergen bisa dilihat berdasarkan hasil *output* algoritma SmartPLS yakni *outer loadings* dimana nilai *AVE* dan *communality* setiap variabel adalah $>0,5$ dan nilai *outer loading* pada setiap indikator adalah $>0,7$. Sedangkan parameter uji validitas diskriminan berdasarkan hasil *output* algoritma yang berupa *cross loading*, variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi validitas diskriminan jika akar *AVE* lebih besar korelasi variabel laten [35]. Uji reliabilitas dilakukan guna melihat kekonsistensian terhadap keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen melalui perhitungan nilai *Composite Reliability* $>0,7$ dan nilai *Cronbach's Alpha* $>0,6$ [36]. Pengujian hipotesis dilakukan dengan *Bootstrapping*. Hipotesis diterima jika memiliki nilai *t*-statistik $>1,96$ dengan *P-value* $<0,05$, dan hipotesis ditolak jika nilai *t-value* $<$ nilai *t table* dengan hasil signifikansi pengujian *path coefficient* [37]

Tabel 2. Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sum ber
Gaya Kepemimpinan (X_1)	a) Keteladanan Pimpinan	[16]
	b) Pengawasan	
	c) Penegakan sanksi	
Kualitas SDM (X_2)	a) Tingkat Pendidikan	[32]
	b) Sosial	
	c) Emosional	
Komitmen (X_3)	a) Memiliki Tujuan Jelas	[16]
	b) Tanggungjawa b	
	c) Kesempatan	
Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	a) Keutuhan	[33]
	b) Kejelasan	
	c) Keakuratan	
<i>Locus of Control</i> (Z)	a) Internal	[34]
	b) Eksternal	

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengujian Frekuensi Data Primer

1. Uji Distribusi Frekuensi Responden

Peneliti menyajikan hasil dari penyebaran kuisisioner penelitian ini dengan total kuisisioner yang disebarkan yaitu 64 kuisisioner, dari semua jumlah kuisisioner yang kembali pada peneliti sejumlah 58 kuisisioner, kuisisioner yang tidak dapat diolah sebanyak 6 kuisisioner, dengan demikian total kuisisioner yang dapat diolah dan dianalisis sejumlah 58 kuisisioner. Latar belakang responden dianalisis yang menjadi sampel dalam penelitian ini, dibuatkan tabel deskripsi profil responden berikut:

Tabel 3. Deskripsi Umum Profil Responden

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
a.	Laki-Laki	32	55%
b.	Perempuan	26	45%
	Jumlah	58	100%
2.	Usia		
a.	<27 Tahun	0	0%
b.	27-52 Tahun	26	45%
c.	>52 Tahun	32	55%
	Jumlah	58	100%
3.	Pendidikan Terakhir		
a.	S1/DIV	23	40%
b.	S2	26	45%
c.	S3	9	15%
	Jumlah	58	100%
4.	Masa Bekerja		
a.	>10 Tahun	1	0.2%
b.	11-30 Tahun	33	56.8%
c.	>30 Tahun	24	42%
	Jumlah	58	100%

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Dapat dilihat Tabel 3 dalam penelitian ini pada klasifikasi jenis kelamin, didapat mayoritas responden dengan jenis kelamin laki-laki sejumlah 32 responden (55%) dan perempuan sejumlah 26 responden (45%), memperlihatkan bahwa mayoritas responden ialah laki-laki. Pada klasifikasi usia, mayoritas responden berusia >52 tahun sejumlah 32 responden (55%), sisanya berusia rentang 27-52 tahun sejumlah 26 responden (45%), menunjukkan jika dari faktor umur responden ialah usia dewasa. Pada klasifikasi pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan S2 sejumlah 26 responden (45%), S1 sejumlah 23 responden (40%), dan berpendidikan S3 sejumlah 9 responden (15%), dapat dilihat bahwa dari segi pendidikan, responden berpendidikan tinggi tingkat Sarjana. Pada klasifikasi masa bekerja, mayoritas responden bekerja cukup lama yakni 11-30 tahun sejumlah 33 responden (56.8%), lalu >30 tahun sejumlah 24 responden (42%) dan juga sebagian kecil bekerja >10 tahun sejumlah 1 responden (0.2%), dapat disimpulkan bahwa kondisi ini dari faktor masa bekerja, responden sebagian besar telah bekerja cukup lama.

2. Uji Distribusi Frekuensi Jawaban

Jika dilihat dari nilai rata-rata skor total masing-masing variabel termasuk dalam kategori tertentu, sebagai berikut:

Tabel 4. Interval Skala

Interval	Interpretasi
4.20 s/d	Sangat Baik

5.00	
3.40 s/d 4.19	Baik
2.60 s/d 3.39	Cukup Baik
1.80 s/d 2.59	Buruk
1.00 s/d 1.79	Sangat Buruk

(Sumber: [16])

Tabel 5. Deskripsi Responden terhadap Gaya Kepemimpinan (X1)

Indikator Gaya Kepemimpinan (X1)	Skor Kriteria Penilaian										Nilai Rata- rata	
	1 (STS)		2 (TS)		3 (AS)		4 (S)		5 (SS)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Keteladanan Pimpinan (X1.A)	X1.A1	0	0	0	0	0	0	2	41	3	59	4.59
	X1.A2	0	0	0	0	0	0	2	41	3	59	
	X1.A3	0	0	0	0	0	0	2	41	3	59	
Pengawasan (X1.B)	X1.B1	0	0	0	0	0	0	2	47	3	53	4.53
	X1.B2	0	0	0	0	0	0	1	33	3	67	
	X1.B3	0	0	0	0	0	0	1	22	4	78	
Penegakan Sanksi (X1.C)	X1.C1	0	0	0	0	0	0	2	34	3	66	4.66
	X1.C2	0	0	0	0	1	2	1	33	3	66	
	X1.C3	0	0	0	0	4	7	1	29	3	64	
Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor											4.64	

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 5, jika melihat variabel Gaya Kepemimpinan dipersepsikan responden sangat baik, ditunjukkan dari tingginya nilai rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan sebesar **4,64** tergolong kategori **sangat baik**. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden menilai pimpinan pada Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo telah menerapkan keteladanan pimpinan, pengawasan serta penegakan sanksi yang sangat baik terhadap bawahannya dalam bekerja.

Tabel 6. Deskripsi Responden terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)

Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)		Skor Kriteria Penilaian										Nilai Rata-rata
		1 (STS)		2 (TS)		3 (AS)		4 (S)		5 (SS)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Tingkat Pendidikan (X2.A)	X2.A1	3	5%	4	7%	5	9%	20	34%	26	45%	4.07
	X2.A2	1	2%	3	5%	4	7%	21	36%	29	50%	4.28
	X2.A3	0	0%	4	7%	16	28%	21	36%	17	29%	3.88
Sosial (X2.B)	X2.B1	0	0%	0	0%	0	0%	31	53%	27	47%	4.47
	X2.B2	0	0%	0	0%	1	2%	29	50%	28	48%	4.47
	X2.B3	0	0%	0	0%	1	2%	31	53%	26	45%	4.43
Emosional (X2.C)	X2.C1	0	0%	0	0%	1	2%	29	50%	28	48%	4.47
	X2.C2	0	0%	0	0%	1	2%	30	52%	27	47%	4.45
	X2.C3	0	0%	0	0%	2	3%	29	50%	27	47%	4.43
Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor											4.33	

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 6, secara keseluruhan variabel Kualitas Sumber Daya Manusia dipersepsikan responden sangat baik, dilihat dari tingginya nilai rata-rata variabel Kualitas Sumber Daya Manusia senilai **4,33** termasuk kategori **sangat baik**. Kondisi ini memperlihatkan bahwa responden memiliki jenjang pendidikan yang baik, tingkat sosial dan emosional diri yang sangat baik sebagai pegawai bagian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 7. Deskripsi Responden terhadap Komitmen (X3)

Indikator Komitmen (X3)		Skor Kriteria Penilaian										Nilai Rata-rata
		1 (STS)		2 (TS)		3 (AS)		4 (S)		5 (SS)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Memiliki Tujuan Jelas (X3.A)	X3.A1	0	0%	0	0%	1	2%	27	47%	30	52%	4.50
	X3.A2	0	0%	0	0%	1	2%	25	43%	32	55%	4.53
	X3.A3	0	0%	0	0%	0	0%	28	48%	30	52%	4.52
Tanggungjawab (X3.B)	X3.B1	0	0%	0	0%	3	5%	30	52%	25	43%	4.38
	X3.B2	0	0%	0	0%	2	3%	32	55%	24	41%	4.38
	X3.B3	0	0%	0	0%	7	12%	23	40%	28	48%	4.36
Kesempatan (X3.C)	X3.C1	0	0%	0	0%	1	2%	34	59%	23	40%	4.38
	X3.C2	0	0%	0	0%	4	7%	28	48%	26	45%	4.38
	X3.C3	0	0%	0	0%	8	14%	24	41%	26	45%	4.31
Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor											4.42	

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 8, variabel Komitmen dipersepsikan responden sangat baik secara keseluruhan, dilihat dari tingginya nilai rata-rata variabel Komitmen senilai **4,42** tergolong kategori **sangat baik**. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki arah tujuan yang jelas, dapat bertanggungjawab di dalam bekerja, serta kesempatan berkarir yang sangat baik di dalam instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo

Tabel 9. Deskripsi Responden terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)

Indikator Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	Skor Kriteria Penilaian										Nilai Rata-rata	
	1 (STS)		2 (TS)		3 (AS)		4 (S)		5 (SS)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Keutuhan (Y1)	Y1.1	0	0%	0	0%	0	0%	2	45%	3	55%	4.55
	Y1.2	0	0%	0	0%	0	0%	2	45%	3	55%	
	Y1.3	0	0%	0	0%	0	0%	2	45%	3	55%	
Kejelasan (Y2)	Y2.1	0	0%	0	0%	0	0%	2	45%	3	55%	4.55
	Y2.2	0	0%	0	0%	1	2%	2	41%	3	57%	
	Y2.3	0	0%	0	0%	0	0%	2	45%	3	55%	
Keakuratan (Y3)	Y3.1	0	0%	0	0%	3	5%	2	34%	3	60%	4.55
	Y3.2	0	0%	0	0%	1	2%	2	41%	3	57%	
	Y3.3	0	0%	0	0%	2	3%	2	38%	3	59%	
Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor											4.55	

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 8, secara keseluruhan variabel Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dinilai responden sangat baik, dilihat dari tingginya nilai rata-rata variabel Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran senilai **4,55** tergolong kategori **sangat baik**. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden telah melakukan kinerja manajerial proses penyusunan anggaran secara utuh, jelas, akurat pada APBD Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 9. Deskripsi Responden terhadap Locus of Control (Z)

Indikator Locus of Control (Z)	Skor Kriteria Penilaian										Nilai Rata-rata	
	1 (STS)		2 (TS)		3 (AS)		4 (S)		5 (SS)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Internal (Z1)	Z1.1	0	0%	0	0%	0	0%	33	57%	25	43%	4.43
	Z1.2	0	0%	0	0%	1	2%	27	47%	30	52%	
	Z1.3	0	0%	0	0%	14	24%	22	38%	22	38%	
Eksternal (Z2)	Z2.1	0	0%	0	0%	5	9%	33	57%	20	34%	4.26
	Z2.2	0	0%	0	0%	6	10%	31	53%	21	36%	
	Z2.3	0	0%	6	10%	33	57%	12	21%	7	12%	
Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor											4.16	

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 9, secara keseluruhan variabel Locus of Control dipersepsikan responden baik, dilihat dari tingginya nilai rata-rata variabel LoC senilai **4,16** tergolong kategori **baik**. Kondisi ini memperlihatkan bahwa responden memiliki *internal LoC*

(keyakinan terhadap keahliannya dalam menghadapi tantangan pada saat bekerja tergantung pada dirinya sendiri dan lingkungannya dalam dirinya), serta memiliki *eksternal LoC* sehingga mempunyai kecenderungan yakin dengan faktor dari luar dirinya sebagai penentu pendukung keberhasilan dalam bekerja.

A. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji Validitas

Tabel 10. Nilai *Outer Loadings*

	(X1)	(X2)	(X3)	(Y)	(Z)	(X1)*(Z)	(X2)*(Z)	(X3)*(Z)	Communality	Keterangan
(X1)*(Z)						1.019			1.038	Valid
(X2)*(Z)							0.854		0.729	Valid
(X3)*(Z)								0.920	0.846	Valid
X1.A1	-0.593								0.352	Tidak Valid
X1.A2	-0.447								0.200	Tidak Valid
X1.A3	-0.492								0.242	Tidak Valid
X1.B1	-0.374								0.140	Tidak Valid
X1.B2	-0.366								0.134	Tidak Valid
X1.B3	0.127								0.016	Tidak Valid
X1.C1	0.856								0.733	Valid
X1.C2	0.773								0.598	Valid
X1.C3	0.533								0.284	Tidak Valid
X2.A1		0.478							0.228	Tidak Valid
X2.A2		0.534							0.285	Tidak Valid
X2.A3		0.710							0.504	Valid
X2.B1		0.858							0.736	Valid
X2.B2		0.853							0.728	Valid
X2.B3		0.838							0.702	Valid
X2.C1		0.866							0.750	Valid
X2.C2		0.724							0.524	Valid
X2.C3		0.776							0.602	Valid
X3.A1			0.847						0.717	Valid
X3.A2			0.821						0.674	Valid
X3.A3			0.790						0.624	Valid
X3.B1			0.762						0.581	Valid
X3.B2			0.741						0.549	Valid
X3.B3			0.710						0.504	Valid
X3.C1			0.724						0.524	Valid
X3.C2			0.770						0.593	Valid
X3.C3			0.728						0.530	Valid
Y.A1				0.797					0.635	Valid
Y.A2				0.814					0.663	Valid
Y.A3				0.847					0.717	Valid
Y.B1				0.798					0.637	Valid
Y.B2				0.765					0.585	Valid
Y.B3				0.867					0.752	Valid
Y.C1				0.767					0.588	Valid
Y.C2				0.847					0.717	Valid
Y.C3				0.791					0.626	Valid
Z.A1					0.706				0.598	Valid
Z.A2					0.818				0.669	Valid
Z.A3					0.802				0.643	Valid
Z.B1					0.167				0.028	Tidak Valid
Z.B2					0.035				0.001	Tidak Valid
Z.B3					-0.275				0.076	Tidak Valid

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Berdasarkan pengujian validitas (*convergent validity*) pada Tabel 10, nilai *Outer Loading* <0.7 terletak pada sub indikator variabel Gaya Kepemimpinan yaitu X1.A1 (-0.593); X1.A2 (-0.447); X1.A3 (-0.492); X1.B1 (-0.37); X1.B2 (-0.366); X1.B3 (0.127), sub indikator variabel Kualitas SDM yaitu X2.A1 (0.478); X2.A2 (0.534), dan sub indikator variabel *LoC* yaitu Z.B1 (0.167); Z.B2 (0.035); Z.B3 (-0.275). Nilai <0.7 tidak bisa disimpulkan memenuhi uji validitas dan pada pengujian validitas selanjutnya variabel tersebut dihilangkan / dieliminasi dari model serta bukan termasuk dalam kalkulasi data. Untuk variabel lain mempunyai nilai diatas >0.7 bisa dinyatakan memenuhi syarat untuk pengujian validitas, sehingga didapatkan nilai validitas yang berada diatas >0.7 sebanyak 30 konstruk yang memenuhi kriteria valid, dan 12 lainnya tidak valid. Nilai *communality* >0.5 memperlihatkan presentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator. Konsistensi jawaban responden dapat dilihat dari nilai *AVE* dengan kriteria nilai *AVE* >0,5. Selanjutnya didapatkan hasil pengujian validitas *AVE* pada Tabel 11 di bawah, dimana nilai *AVE* seluruh variabel laten >0,5 maka dapat dinyatakan bahwa konstruk mempunyai *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten bisa menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Tabel 11. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	<i>AVE</i>
(X1)	0.666
(X2)	0.588
(X3)	0.649
(Y)	0.658
(Z)	0.603
(X1)*(Z)	1.000
(X2)*(Z)	1.000
(X3)*(Z)	1.000

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Setelah melakukan uji validitas kemudian melihat nilai uji *goodness of fit* di dalam aplikasi SmartPLS (v.3.2.9) dimana uji *GoF* dilihat dari *output model fit* berikut di bawah ini:

Tabel 12. Nilai Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.097	0.097
d_ ULS	4.347	4.344
d_ G	3.115	3.118
Chi-Square	738.442	738.955
NFI	0.549	0.549

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Pada Tabel 12 setelah melakukan pengurangan model dikarenakan nilai *outer loading* <0.7, kemudian akan didapat nilai *model fit* yang dihasilkan nilai *SRMR* yaitu 0.097 yang artinya nilai tersebut <0.10, $0.097 < 0.10$ maka model tersebut akan dirasa cocok atau fit. Kemudian melihat nilai *NFI* yaitu mempunyai nilai 0.549, nilai tersebut >0.5 namun masih jauh dari nilai 1 yang menunjukkan bahwa model tersebut sedikit lemah. Selanjutnya, jika nilai uji validitas dengan menghapus variabel <0.7, maka semua indikator dapat dinyatakan benar serta dapat melakukan proses analisis selanjutnya. Uji validitas dilakukan selanjutnya

dengan mengamati dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted (AVE)*. Model pengukuran dilihat dari pengukuran *cross loadings* dengan konstruk. Apabila kolerasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, dengan demikian konstruk laten dapat diprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya (apabila $AVE > 0,5$). Dibawah ini merupakan pengukuran dengan *AVE* pada setiap indikator *cross loadings* dengan mengamati hubungan antar indikator terhadap konstraknya adalah yang paling besar jika dibandingkan dengan konstruk lainnya:

Tabel 13. Nilai Discriminant Validity - Cross Loading

	(X1)	(X2)	(X3)	(Y)	(Z)	(X1)*(Z)	(X2)*(Z)	(X3)*(Z)
(X1)*(Z)	0.253	-	-0.108	-0.005	-0.161	1.000	-0.096	-0.002
(X2)*(Z)	-0.255	0.214	-0.053	-0.093	-0.170	-0.096	1.000	0.595
(X3)*(Z)	-0.120	0.089	0.053	-0.186	-0.115	-0.002	0.595	1.000
X1.C1	0.856	-	-0.123	0.376	-0.330	0.324	-0.164	-0.111
X1.C2	0.773	0.152	-0.104	0.306	-0.011	0.063	-0.264	-0.082
X2.A3	-0.162	0.710	0.266	0.216	0.598	-0.341	-0.161	-0.167
X2.B1	-0.189	0.858	0.390	0.169	0.436	-0.282	-0.020	-0.017
X2.B2	-0.097	0.853	0.411	0.173	0.351	-0.131	-0.070	-0.069
X2.B3	-0.073	0.838	0.444	0.151	0.323	-0.065	-0.068	-0.042
X2.C1	-0.085	0.866	0.262	0.201	0.430	-0.096	-0.029	0.058
X2.C2	-0.022	0.724	0.248	0.145	0.282	-0.108	-0.072	-0.036
X2.C3	0.138	0.776	0.258	0.231	0.325	-0.137	-0.066	0.002
X3.A1	-0.223	0.339	0.847	0.256	0.340	-0.165	-0.070	0.045
X3.A2	-0.041	0.297	0.821	0.222	0.173	-0.227	0.026	0.043
X3.A3	0.012	0.270	0.790	0.257	0.215	-0.177	-0.083	0.008
X3.B1	-0.050	0.187	0.762	0.250	0.093	0.008	-0.092	0.025
X3.B2	0.014	0.414	0.741	0.216	0.223	-0.045	-0.161	0.030
X3.B3	-0.091	0.266	0.710	0.157	0.161	-0.083	-0.063	0.048
X3.C1	-0.138	0.288	0.724	0.253	0.231	0.022	-0.074	-0.039
X3.C2	-0.197	0.451	0.770	0.189	0.128	-0.041	0.085	0.106
X3.C3	-0.293	0.264	0.728	0.187	0.220	-0.023	0.125	0.145
Y.A1	0.244	0.343	0.390	0.797	0.366	-0.036	0.027	-0.083
Y.A2	0.330	0.210	0.268	0.814	0.350	0.064	-0.088	-0.152
Y.A3	0.244	0.231	0.336	0.847	0.299	-0.093	-0.039	-0.110
Y.B1	0.330	0.181	0.353	0.798	0.127	-0.127	0.004	-0.154
Y.B2	0.459	0.196	0.130	0.765	0.217	-0.021	-0.171	-0.171
Y.B3	0.465	0.189	0.283	0.867	0.215	0.066	-0.148	-0.242
Y.C1	0.432	0.117	0.097	0.767	0.149	0.117	0.004	-0.084
Y.C2	0.344	0.074	0.114	0.847	0.312	0.016	-0.092	-0.124
Y.C3	0.183	0.151	0.137	0.791	0.383	-0.047	-0.170	-0.234
Z.A1	-0.202	0.357	0.263	0.233	0.706	-0.126	-0.031	-0.036
Z.A2	-0.131	0.432	0.126	0.304	0.818	-0.118	-0.219	-0.162
Z.A3	-0.215	0.365	0.251	0.222	0.802	-0.136	-0.119	-0.047

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Pada Tabel 13 bahwa nilai *cross loadings* sendiri mempunyai nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan variabel laten lainnya, contohnya ialah nilai nilai X1.C1 dan X1.C2 nilai korelasi harus lebih kecil dari variabel tersebut, begitupun kelompok variabel laten X2, X3, Y dan Z. Artinya, bahwa nilai validitas bisa dinyatakan valid apabila variabel tersebut lebih besar dengan indikator lainnya, maka bisa dinyatakan bahwa data tersebut valid.

Tabel 14. Nilai Discriminant Validity – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	(X1)	(Y)	(X3)	(X2)	(Z)	(X1)*(Z)	(X2)*(Z)	(X3)*(Z)
(X1)								
(Y)	0.602							
(X3)	0.236	0.308						
(X2)	0.227	0.244	0.450					
(Z)	0.457	0.409	0.345	0.616				
(X1)*(Z)	0.335	0.083	0.120	0.216	0.198			
(X2)*(Z)	0.370	0.105	0.118	0.090	0.193	0.096		
(X3)*(Z)	0.167	0.192	0.074	0.073	0.128	0.002	0.595	

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Selanjutnya syarat pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT* < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik. Pada Tabel 14 dapat dilihat untuk keseluruhan variabel memiliki nilai *HTMT* < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik), sehingga *HTMT* terpenuhi.

Tabel 15. Nilai Discriminant Validity – Fornell-Larcker Criterion

	(X1)	(Y)	(X3)	(X2)	(Z)	(X1)*(Z)	(X2)*(Z)	(X3)*(Z)
(X1)	0.816							
(Y)	0.421	0.811						
(X3)	-0.140	0.294	0.767					
(X2)	-0.081	0.235	0.397	0.806				
(Z)	-0.228	0.331	0.263	0.500	0.777			
(X1)*(Z)	0.253	-0.005	-0.108	-0.214	-0.161	1.000		
(X2)*(Z)	-0.255	-0.093	-0.053	-0.089	-0.170	-0.096	1.000	
(X3)*(Z)	-0.120	-0.186	0.053	-0.049	-0.115	-0.002	0.595	1.000

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Selanjutnya, uji validitas dilakukan dengan melihat *Fornell-Larcker Criterion* yang memperlihatkan validitas variabel ketika suatu variabel memiliki hubungan yang lebih besar jika dibandingkan dengan hubungan antar variabel yang berbeda. Dapat dilihat dari Tabel 15, nilai korelasi konstruk asosiasinya paling tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik, dan *FL Criterion* terpenuhi.

2. Uji Reabilitas

Tabel 16. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.602	0.799	Reliabel
Kinerja Manajerial	0.935	0.945	Reliabel
Penyusunan Anggaran (Y)			
Komitmen (X3)	0.912	0.928	Reliabel
Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)	0.909	0.928	Reliabel
<i>Locus of Control</i> (Z)	0.674	0.820	Reliabel
Moderasi X1*Z	1.000	1.000	Reliabel
Moderasi X2*Z	1.000	1.000	Reliabel
Moderasi X3*Z	1.000	1.000	Reliabel

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *cronbach's alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach's alpha* dikatakan baik apabila >0.6 . Nilai *composite reliability* >0.7 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi, artinya kuesioner memiliki konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan atau reliabel. Pada Tabel 16, hasil uji reabilitas dalam *cronbach's alpha* dan *composite reliability* telah memenuhi kriteria. Hal ini menunjukkan bahwa model telah fit memenuhi syarat reliabilitas data dan dapat dilakukan uji lebih lanjut.

B. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 17. Nilai R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.501	0.431

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Pada Tabel 17 dihasilkan nilai konstruk Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran didapatkan nilai *R Square* sebesar 0.501, diinterpretasikan bahwa variabel Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Kualitas SDM, Komitmen, dan dimoderasi *Locus of Control* sebesar 50.1% sehingga model tergolong dalam kriteria sedang / *moderate*, sedangkan sisanya yaitu 49.9% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Sedangkan nilai *R Adjusted Square* mempunyai nilai dengan interval antara 0 - 1. Jika nilai *R Adjusted Square* semakin mendekati 1, maka memperlihatkan bahwa variabel laten independen (X) menjelaskan variasi dari variabel laten dependen (Y) semakin baik. Pada penelitian ini, didapat nilai *R Adjusted Square* sebesar 0.431 (43.1%), maka kesimpulannya adalah 43.1% variasi yang terjadi pada variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel laten independen, sedangkan sisanya 56.9% merupakan pengaruh variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Tabel 18. Nilai F Square

(Y)	Kesimpulan
(Y)	
(X1)	0.611 Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
(X2)	0.003 Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
(X3)	0.158 Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

(Z)	0.248	Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen
(X1)*(Z)	0.003	Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
(X2)*(Z)	0.103	Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen
(X3)*(Z)	0.086	Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

F Square pada Tabel 18, dapat disimpulkan variabel Gaya Kepemimpinan, Komitmen, dan *Locus of Control* memiliki efek yang besar terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Selanjutnya variabel Kualitas Sumber Daya Manusia**Locus of Control* dan Komitmen**Locus of Control* memiliki efek yang sedang terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Kemudian Kualitas Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan**Locus of Control* memiliki efek kecil terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran.

C. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dengan alat ukur PLS dihasilkan dari persamaan *bootstrapping* dari analisis *inner model path / path coefficient* dengan nilai t-statistik >1,96 dan *P-value* <0,05. Uji hipotesis dijelaskan pada persamaan skema dan tabel berikut:

Tabel 19. Nilai Output Path Coefficient

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STD EV)</i>	<i>T Statistics (O/STD EV)</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.613	0.58	0.117	5.228	0.000	Hipotesis diterima
Komitmen (X3) → Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.311	0.331	0.123	2.532	0.012	Hipotesis diterima
Kualitas SDM (X2) → Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.046	-	0.139	0.333	0.739	Hipotesis ditolak
<i>Locus of Control</i> (Z) → Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.427	0.423	0.121	3.528	0.000	-
Moderasi X1*Z → Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.039	-	0.106	0.365	0.715	Hipotesis ditolak
Moderasi X2*Z → Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.35	0.273	0.165	2.119	0.035	Hipotesis diterima
Moderasi X3*z → Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.282	-	0.124	2.282	0.023	Hipotesis diterima

(Sumber: Hasil *output* SmartPLS versi 3.2.9, data diolah)

Dari hasil persamaan *bootstrapping* SmartPLS pada Tabel 19, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

$X1 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.000$ (signifikan), T statistik 5.288 (signifikan), nilai sampel 0.613 (positif), artinya X1 memberikan pengaruh signifikan terhadap Y dengan arah hubungan positif, **maka H1 diterima.**

2. Hipotesis Kedua

$X2 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.739$ (tidak signifikan), T statistik 0.333 (tidak signifikan), nilai sampel -0.046 (negatif), artinya X2 tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap Y dengan arah hubungan negatif, **maka H2 ditolak.**

3. Hipotesis Ketiga

$X3 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.012$ (signifikan), T statistik 2.532 (signifikan), nilai sampel 0.311 (positif), artinya X3 memberikan pengaruh signifikan terhadap Y dengan arah hubungan positif, **maka H3 diterima.**

4. Hipotesis Keempat

$X1 * Z \rightarrow Y = P \text{ value } 0.715$ (tidak signifikan), T statistik 0.365 (tidak signifikan), nilai sampel -0.039 (negatif / memperlemah), artinya Z tidak mampu memoderasi dan tidak memberikan pengaruh signifikan X1 terhadap Y dengan arah hubungan negatif, **maka H4 ditolak.**

5. Hipotesis Kelima

$X2 * Z \rightarrow Y = P \text{ value } 0.035$ (signifikan), T statistik 2.119 (signifikan), nilai sampel 0.35 (positif / memperkuat), artinya Z mampu memoderasi dan memberikan pengaruh signifikan X2 terhadap Y dengan arah hubungan positif, **maka H5 diterima.**

6. Hipotesis Keenam

$X3 * Z \rightarrow Y = P \text{ value } 0.035$ (signifikan), T statistik 2.119 (signifikan), nilai sampel -0.282 (negatif / memperlemah), artinya Z mampu memoderasi dan memberikan pengaruh signifikan X3 terhadap Y dengan arah hubungan negatif, **maka H6 diterima.**

D. Pembahasan

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel konstruk Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran yang dijadikan sampel dalam penelitian, dengan diperoleh informasi $X1 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.000$ (signifikan), T statistik 5.288 (signifikan), nilai sampel 0.613 (positif). Dengan demikian H1 diterima. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan pada arah hubungan positif menunjukkan bahwa pada organisasi sampel memiliki tingkat gaya kepemimpinan yang relatif baik. Maknanya gaya kepemimpinan yang diterapkan meningkat, maka kemampuan penyusunan anggaran Pegawai Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo akan meningkat, dengan kata lain semakin baik gaya kepemimpinan, maka kemampuan penyusunan anggaran Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh [15], [16], [1], [17] menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja manajerial penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini dapat didefinisikan apabila para manajerial OPD Kabupaten Sidoarjo dalam bekerja telah melaksanakan fungsi kepemimpinan yang dimiliki dengan menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya terhadap peraturan dan sanksi yang berlaku, memberikan pengarahan dengan baik, selalu memperhatikan konflik bekerja yang terjadi, dan penegasan melaksanakan tugas sesuai standar operasional prosedur, maka akan dapat dihasilkan kualitas anggaran yang optimal. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai oleh pimpinan dapat menaikkan kinerja pegawai yang berdampak terhadap kemampuan penyusunan anggaran dalam APBD oleh Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo.

2. Hubungan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel konstruk Kualitas SDM berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran yang dijadikan sampel dalam penelitian, dengan diperoleh informasi $X2 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.739$ (tidak signifikan), T statistik 0.333 (tidak signifikan), nilai sampel -0.046 (negatif). Dengan demikian H2 ditolak. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan pada arah hubungan negatif, maknanya tinggi atau rendahnya kualitas sumber daya manusia tidak menjadi jaminan kemampuan penyusunan anggaran APBD oleh Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian oleh [16] yang juga menyatakan kualitas SDM tidak berpengaruh pada kinerja manajerial penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan penelitian oleh [15] dan [23] yang menyatakan kualitas SDM yang baik berpengaruh terhadap mekanisme perencanaan anggaran yang dilaksanakan semakin maksimal. Hal ini bisa saja disebabkan karena faktor penyusunan anggaran bukanlah sepenuhnya digantungkan pada kualitas SDM, namun bisa dalam kemampuan daya anggaran, informasi data serta faktor pendukung lain di pelaporan anggaran. Selain itu juga ditunjukkan bahwa mayoritas Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo yang melaksanakan fungsi akuntansi keuangan dalam penyusunan anggaran memiliki latar belakang pendidikan tidak selaras dengan jabatan yang disandanginya.

3. Hubungan Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel konstruk Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran yang dijadikan sampel dalam penelitian, dengan diperoleh informasi $X3 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.012$ (signifikan), T statistik 2.532 (signifikan), nilai sampel 0.311 (positif). Dengan demikian H3 diterima. Dari hasil penelitian juga dapat diinterpretasikan pada arah hubungan positif menunjukkan bahwa pada organisasi sampel memiliki tingkat komitmen yang relatif baik. Maknanya apabila komitmen Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo meningkat maka kemampuan penyusunan anggaran akan meningkat. Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian oleh [16] yang menyatakan apabila komitmen pegawai tinggi, maka kapabilitas penyusunan anggaran menjadi lebih baik dan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat pada Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo bisa menjadikannya berupaya keras meraih sasaran organisasi, yakni menaikkan kinerja menyesuaikan kepentingan dan tujuan organisasi. Meningkatnya komitmen organisasi pada aparat pemerintah daerah bisa menaikkan kemampuan penyusunan anggaran Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo. Tanpa adanya sebuah komitmen maka semua harapan dan impian akan sulit diraih dalam penyusunan anggaran.

4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dengan pemoderasi *Locus of Control*

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel konstruk interaksi Gaya Kepemimpinan**Locus of Control* tidak mampu memoderasi atau tidak mampu memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran yang dijadikan sampel dalam penelitian, dengan diperoleh informasi $X1 * Z \rightarrow Y = P \text{ value } 0.715$ (tidak signifikan), T statistik 0.365 (tidak signifikan), nilai sampel -0.039 (negatif / memperlemah)). Dengan demikian H4 ditolak. Maknanya tinggi atau rendahnya gaya kepemimpinan manajerial Perangkat Daerah Kabupaten. Sidoarjo tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam penyusunan anggaran akan meningkat pula. Hasil penelitian ini bertolak-belakang dengan hasil penelitian oleh [30]. Dalam hasil penelitian ini penerapan

LoC yang diukur dari *internal LoC* tidak mampu menggambarkan hubungan antara kondisi gaya kepemimpinan dan penyusunan anggaran oleh Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo dalam mencapai target keberhasilan organisasi saat penyusunan anggaran memiliki *internal LoC* yang cukup dominan di dalam dirinya, sehingga perilaku kerjanya dan kesuksesannya lebih tergantung pada faktor internal atau dirinya sendiri. Jadi, jika manajerial Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo memiliki gaya kepemimpinan baik ataupun tidak, maka tidak akan mempengaruhi keberhasilan pekerjaan mereka dalam penyusunan anggaran. Hal ini juga mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara Gaya Kepemimpinan dan *Locus of Control* terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik. Maknanya, tinggi atau rendahnya *internal LoC* manajerial tidak ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, atau dengan kata lain menunjukkan bahwa situasi kerja para manajerial di OPD Kabupaten Sidoarjo tidak dalam situasi terdesak sehingga tidak menuntut seorang manajerial untuk memiliki karakteristik *locus of control* yang baik dalam mencapai proses penyusunan anggaran.

5. Hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dengan pemoderasi *Locus of Control*

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel konstruk interaksi Kualitas SDM**Locus of Control* mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran yang dijadikan sampel dalam penelitian, dengan diperoleh informasi $X2*Z \rightarrow Y = P \text{ value } 0.035$ (signifikan), T statistik 2.119 (signifikan), nilai sampel 0.35 (positif / memperkuat). Dengan demikian H5 diterima. Maknanya, semakin tinggi *Internal LoC* yang dimiliki Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo, maka akan semakin tinggi kualitas SDM yang diwujudkan sebab memiliki keyakinan yang tinggi di dalam kemampuan dan kualitas dirinya, sehingga dapat berpengaruh memperbesar peluang keberhasilan kinerja dalam penyusunan anggaran akan semakin tercapai. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh [26]. *Internal LoC* memiliki kontribusi dalam partisipasi penyusunan anggaran, sebab kualitas individu yang dipengaruhi *Internal LoC* cenderung beranggapan bahwa setiap akibat yang terjadi terhadap dirinya akan lebih dipengaruhi oleh dirinya sendiri seperti kecakapan, kemampuan, dan kompetensi dirinya sendiri, sehingga semakin tinggi keyakinan di dalam kemampuan diri setiap Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo, maka peluang keberhasilan kinerja dalam penyusunan anggaran akan semakin tercapai.

6. Hubungan antara Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dengan pemoderasi *Locus of Control*

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel konstruk interaksi Komitmen**Locus of Control* mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran yang dijadikan sampel dalam penelitian, dengan diperoleh informasi $X3*Z \rightarrow Y = P \text{ value } 0.035$ (signifikan), T statistik 2.119 (signifikan), nilai sampel -0.282 (negatif / memperlemah). Dengan demikian H6 diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh [31]. Maknanya, jika individu atau pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo memiliki *internal LOC* yang tinggi dalam bekerja memungkinkan adanya komitmen yang besar dan tinggi terhadap organisasi, sebab mereka memiliki kecenderungan karakteristik dengan motivasi tinggi dan sikap positif untuk selalu komitmen terhadap organisasinya dalam mewujudkan target capaian anggaran serta adanya penuh tanggung jawab terhadap hal yang terjadi dalam suatu organisasi.

SIMPULAN

Dari hasil pengujian dan pembahasan yang telah dijelaskan, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Maknanya, jika semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajerial OPD Kabupaten Sidoarjo, maka kemampuan penyusunan anggaran di OPD Kabupaten Sidoarjo akan semakin tinggi pula.
2. Kualitas Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Maknanya, tinggi atau rendahnya kualitas sumber daya manusia pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo tidak menjadi jaminan kemampuan penyusunan anggaran pada OPD Kabupaten Sidoarjo akan semakin tinggi.
3. Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Maknanya semakin tinggi komitmen Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo, maka kemampuan penyusunan anggaran juga akan semakin tinggi.
4. Gaya Kepemimpinan**Locus of Control* tidak mampu memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Maknanya, *internal LoC* manajerial tidak mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran.
5. Kualitas SDM**Locus of Control* mampu memoderasi pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Maknanya, *Internal LoC* Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo mampu memperkuat hubungan antara Kualitas SDM terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran di OPD Kabupaten Sidoarjo.
6. Komitmen**Locus of Control* mampu memoderasi pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran. Maknanya, *Internal LoC* Pegawai OPD Kabupaten Sidoarjo mampu memperkuat hubungan antara Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran di OPD Kabupaten Sidoarjo.

Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan yang dihadapi peneliti, diantaranya:

1. Peneliti hanya melakukan *sampling* di 16 OPD Kabupaten Sidoarjo, sebab keterbatasan tenaga, waktu dan biaya.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan; Kualitas SDM; Komitmen; dan *Locus of Control*. Sementara itu, masih banyak variabel lain yang memungkinkan lebih besar pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran.
3. Masih terdapat jawaban kuisisioner yang tidak konsisten menurut peneliti, dikarenakan responden kurang teliti terhadap pernyataan yang ada dan terkadang jawaban yang diberikan oleh responden pada sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. Hal ini bisa terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran saat pengisian kuisisioner.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini peneliti dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Saran untuk peneliti selanjutnya:
 - a. Untuk studi selanjutnya diharapkan dapat mengambil seluruh OPD se-Kabupaten Sidoarjo untuk menjadi objek penelitian, agar data lebih kompleks sehingga akan lebih menyeluruh dan lebih valid.

- b. Berdasarkan hasil *R Square*, diketahui variasi yang terjadi pada variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel laten independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini sebesar 56.9%, sehingga peneliti selanjutnya direkomendasikan dapat memberikan tambahan pada variabel bebas lain yang dapat memberikan pengaruh lebih besar, serta variabel moderasi maupun mediasi, seperti Partisipasi Anggaran, Senjangan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, serta kompetensi mengenai kemampuan penyusunan anggaran lainnya. Lalu karakteristik *Self Efficacy*, *Love of Money* atau karakteristik lainnya sebagai pemoderasi ataupun pemediasi.

2. Saran bagi Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran, hal ini perlu diperhatikan dengan penyaringan atau dengan penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya karena akan berdampak pada penyusunan anggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo yang kurang maksimal, karena dengan meningkatnya kualitas SDM yang baik, maka akan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan para pegawai dalam hal penyusunan anggaran dengan maksimal. Serta dapat rutin dilakukan pelatihan dengan bimbingan teknis di dalam menjalankan fungsi akuntansi bagi pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan / kemampuan yang tidak linear dengan jabatan yang disandangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] B. Rakhmanto, Masyhudzulhak, and B. A. Saluy, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Integritas Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Komisi Pemberantasan Korupsi)," *Indikator*, vol. 5, no. 1, pp. 1–16, 2021.
- [2] Z. Ahmad, "Pengaruh Kompetensi Sumber..., Zulfikar Ahmad, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMP, 2019," pp. 10–24, 2019.
- [3] Fabiana Meijon Fadul, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Pegawai terhadap Kepuasan Nasabah di Pengadaian Bank Syariah Indonesia KC. Kupang" pp. 10–26, 2019.
- [4] S. BIDURI, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lamongan," *Manajerial*, vol. 1, no. 1, p. 80, 2018, doi: 10.30587/jurnalmanajerial.v1i1.430.
- [5] H. Sciences, "Teori kontigensi," vol. 4, no. 1, pp. 1–23, 2016.
- [6] Suparyanto dan Rosad (2015, *Suparyanto dan Rosad (2015*, vol. 5, no. 3, pp. 248–253, 2020.
- [7] "Tahar & Kuncahyo 2020, Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kompensasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah."
- [8] E. N. Aini and M. F. MARUF, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Kabupaten Sidoarjo," *Publika*, 2020.
- [9] A. A. Rakhmi, "Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo," 2018.
- [10] P. B. Sidoarjo, "Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2022 Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo," 2022.
- [11] Artikel detikjatim, "Kabupaten Sidoarjo Raih Penghargaan Opini WTP 9 Kali Berturut-turut", selengkapnya:
<https://www.detik.com/jatim/jatim-moncer/d-6406227/kabupaten-sidoarjo-raih-penghargaan-opini-wtp-9-kali-berturut-turut>. "Kabupaten Sidoarjo Raih Penghargaan Opini WTP 9 Kali Berturut-turut."
- [12] Postur APBD Kabupaten Sidoarjo, Data APBD Murni, realisasi APBD s.d Desember 2022, data diterima SIKD per 07 Februari 2023.
<https://djk.kemenkeu.go.id/portal/data/apbd?tahun=2022&provinsi=13&pemda=24>
- [13] D. A. Putro, H. Susilo, and I. Ruhana, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja," *J. Adm. Bisnis*, vol. 51, no. 2, pp. 188–195, 2017..
- [14] I. K. Suryanawa and I. D. A. A. A. Tintara, "Gaya Kepemimpinan Dan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi," *J. Ilm. Akunt. dan Bisnis*, vol. 8, no. 1, pp. 20–28, 2013.
- [15] P. K. Organisasi, G. Kepemimpinan, and D. A. N. Kualitas, "Sdm Terhadap Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Di Kementerian Perhubungan Republik Indonesia the ...," no. October, 2020.

- [16] Muhammad Hanis, Tesis 2020, “Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran pada Dinas Perikanan Kabupaten Bulukumba.
- [17] Arini Yulianita, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Cipta Nusa Sidoarjo,” pp. 1–14, 2017
- [18] S. M. Fitri, U. Ludigdo, and A. Djamhuri, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Organisasi, Kualitas Sumber Daya, Reward, dan Punishment Terhadap Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat),” *JDA J. Din. Akunt. Disetujui Agustus Syarifah Massuki Fitri*, vol. 5, no. 2, pp. 157–171, 2013, [Online]. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jda>
- [19] Septiawan, R. M. 2020, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Senjangan Anggaran (Studi Pada Desa di Kecamatan Krebung Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur). Akrab Juara. <http://www.akrabjuara.corn/index.php/akrabjuara/article/view/919>.
- [20] A. R. Ningtias, A. Susbiyani, and N. Martiana, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember,” *Int. J. Soc. Sci. Bus.*, vol. 3, no. 4, p. 456, 2019.
- [21] B. A. B. Ii and T. Kontinjensi, “Pengaruh Kompetensi, Penerapan..., Sofia Mufidhatul Salsabila, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMP, 2022,” pp. 11–34, 2003.
- [22] M. Nesrianti, *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Pengawasan Internal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran Produksi dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi di Dinas Perikanan Kabupaten Kampar*. 2021.
- [23] N. Hikmah, Busaini, and S. Pancawati, “Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran, Politik Penganggaran, dan Transparansi Publik terhadap Sinkronisasi Dokumen APBD dengan KUA-PPAS pada Pemerintah Kabupaten Lombok Barat,” *J. Akunt. Aktual*, vol. 3, no. 1, pp. 103–115, 2015, [Online]. Available: <http://journal2.um.ac.id/index.php/jaa/article/view/7187>
- [24] S. A. Bafadal, “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi” pp. 301–311, 2021, [Online]. Available: <https://eprints.umm.ac.id/74856/>
- [25] E. Sugiarti and I. Yudianto, “Analisis Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Partisipasi Penganggaran terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa,” *Proc. Prof. Akuntan Menuju Sustain. Bus. Pract.*, no. 3, pp. 580–590, 2017, [Online]. <https://sinta.ristekbrin.go.id/authors/detail?page=3&id=6015144&view=documentsgs>
- [26] N. G. P. H. Pranata and I. G. A. . A. D. Putri, “Internal Locus of Control sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat,” *E-Jurnal Akunt. Univ. Udayana*, vol. 19, no. 2, pp. 855–884, 2017.
- [27] A. amin Amin, “Locus of Control Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial,” *J. Appl. Manag. Account.*, vol. 4, no. 1, pp. 142–148, 2020, doi: 10.30871/jama.v4i1.1855.
- [28] N. Puspitaningrum, “Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada OPD Kota Magelang),” *Skripsi*, pp. 1–62, 2018.
- [29] B. A. B. Ii, A. L. Teori, and T. Kontingensi, “Leader-Member Orientation,” pp. 11–25, 1967.
- [30] A. T. Saptaria, “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Penekanan Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada OPD Kota Dumai),” *JOM Fekon*, vol. 4, no. 2, pp. 8035–8048, 2017.
- [31] Qonita Amelia Suherlan. “Hubungan Locus of Control Dengan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan Perusahaan Multifinance PT. X Cabang Makassar),” pp. 1–14, 2017.
- [32] A. U. W. Susilo, “Integritas Sebagai Pemoderasi Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu, Kompleksitas Tugas, Pengalaman Kerja Pada Kualitas Audit,” *E-Jurnal Ekon. Bisnis Univ. Udayana*, vol. 6, no. 3, pp. 847–880, 2017.
- [33] Fabiana Meijon Fadul, “Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo” pp. 1–14, 2019.
- [34] D. M. P. Sanjiwani and I. G. S. Wisadha, “Pengaruh *Locus of Control*, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik,” *E-Jurnal Akunt. Univ. Udayana*, vol. 14, no. 2, pp. 920–947, 2016.
- [35] Shynde Limar Kinanti, “PENGUNAAN SMARTPLS 2.” <https://swanstatistics.com/penggunaan-smartpls-2-0-m-untuk-analisis-sem-partial-least-square-pls/>
- [36] Meiryani, 2021. “Memahami Composite Reliability Penelitian Ilmiah – Accounting,” *Binus University School of Accounting*. accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-composite-reliability-dalam-penelitian-ilmiah/
- [37] A. Muhson, “Analisis Statistik Dengan SmartPLS,” 2022.