

# ***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)***

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

**(Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo)]**

Cut Ami Rahmah<sup>1)</sup>, Sarwenda Biduri<sup>\*2)</sup>, Sigit Hermawan<sup>3)</sup>, Hadiah Fitriyah<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>3)</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>4)</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [sarwendabiduri@umsida.ac.id](mailto:sarwendabiduri@umsida.ac.id)

**Abstract.** *Sidoarjo Regency as the second largest APBD recipient in East Java has SiLPA realization less effective-efficient due to budget not being absorbed optimally. The purpose of this study was to determine influence of leadership style, quality of HR, commitment with locus of control moderation on managerial performance budgeting. This study used a quantitative with a purposive sampling method by Google Forms questionnaire to Sidoarjo Regency OPD officials, with a total sample of 64 respondents. Quality test of the data through outer-model and inner-model analysis, test the hypothesis through bootstrapping. The results of the study show that leadership style and commitment have an effect on managerial performance budgeting, while the quality of HR has no effect on managerial performance budgeting. Locus of control moderates/strengthens the relationship between HR quality and commitment to managerial performance budgeting, locus of control is unable to moderate/strengthen the relationship between leadership style and managerial performance budgeting.*

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

**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 penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kualitas SDM, komitmen dengan pemoderasi *locus of control* terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *purposive sampling* melalui kuesioner *Google Forms* kepada pejabat OPD Kabupaten Sidoarjo dengan jumlah sampel 64 responden. Uji kualitas data melalui analisis *outer-model* dan *inner-model*, 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. *Locus of control* memoderasi / memperkuat hubungan antara kualitas SDM dan komitmen terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran, sedangkan *locus of control* tidak mampu memoderasi / memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran.

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

## **I. 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].

*Grand Theory* dalam penelitian ini menggunakan teori *stewardship* sebagai teori psikologi dan sosiologi serta berasal dari pemikiran akuntansi manajeme. Teori *stewardship* sebagai suatu gambaran kondisi manajer yang termotivasi dari target hasil utama kepentingan organisasi bukan termotivasi terhadap kepentingan [2]. Implikasi teori *stewardship* terhadap penelitian ini dipertimbangkan dapat menjelaskan hubungan antara variabel, dengan asumsi bahwa *stewardship* (manajemen) akan mengalokasikan sumber daya dana serta strategi yang diperlukan untuk mendukung penyusunan dan pengelolaan keuangan yang baik dan menyajikan pertanggungjawaban yang diperlukan dengan baik pula [2]. Selain itu dapat memperlihatkan eksistensi pemerintah daerah sebagai suatu

lembaga yang dapat dipercaya dapat menampung aspirasi masyarakat, dapat memberikan pelayanan yang baik bagi publik, mampu membuat pertanggungjawaban keuangan yang diamanahkan kepadanya secara maksimal. [3]

Penelitian ini juga didasarkan pada teori kontigensi untuk mengevaluasi efektivitas pengaruh hubungan gaya kepemimpinan, kualitas SDM, serta komitmen terhadap kinerja manajerial penyusunan anggaran akibat probabilitas belum adanya 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. Faktor kontigensi dalam penelitian ini yakni *locus of control*, yang bertujuan dapat mengetahui adanya pengaruh variabel kontigensi potensial penguatan atau pelemahan antar hubungan [5]. Dengan pendekatan teori kontingensi, implementasi diidentifikasi dengan rancangan organisasi yang digunakan oleh suatu organisasi demi mencapai tujuan yang diinginkan. [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 menjadi 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 1	Realisasi 2018 2	Realisasi 2019 3	Realisasi 2020 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 meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas hasil Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) laporan terakhir pada tahun 2021. Penghargaan WTP ini merupakan capaian yang ke 9 kali berturut-turut sejak LKPD tahun 2013 [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.

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 dapat bermanfaat sebagai acuan peneliti lainnya memperbanyak pengetahuan mengenai variabel dan objek yang sejenis.

## A. Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Konseptual

### 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 diarahkan pada keterbukaan dan lebih bersifat humanis oleh pimpinannya serta dengan keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang terjadi pada karyawan akan meningkat dan akan semakin bersemangat dalam mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Teori kontingensi adalah teori yang membahas gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi tersebut [14]. Beberapa penelitian oleh [15], [16], [1], [17] menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja manajerial penyusunan anggaran. Dalam penelitian [17], mendefinisikan apabila pemimpin yang mengarahkan dengan baik 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, maka semakin bagus gaya kepemimpinan, maka 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 [19]

**H<sub>1</sub> : 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]. Tersedianya sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor penting guna mendukung *stewardship* dalam melaksanakan amanah yang menjadi tanggung jawab dalam berintegritas bekerja pada 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 maksimal [23]. menyatakan apabila kualitas SDM yang baik tentu akan memperluas wawasan pengetahuannya, pada akhirnya tugas dan tanggungjawab yang dijalankan lebih profesional dari sebelumnya. 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.

**H<sub>2</sub> : 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. Semakin tinggi komitmen organisasi dalam aparatur pemerintah daerah, maka kapabilitas penyusunan anggaran semakin baik [4]. Teori *stewardship* menggambarkan situasi manajer dengan komitmen yang tinggi pada organisasinya memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga komitmen organisasi dapat menimbulkan rasa ikut memiliki bagi pegawai terhadap organisasi tersebut. Dalam teori kontingensi juga digambarkan bahwa keberhasilan suatu organisasi semua tergantung pada keadaan 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*.

**H<sub>3</sub> : 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* didefinisikan sebagai 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 aparatur pemerintahan

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* memandang bahwa kepercayaan atas manajemen dapat terjadi jika manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan-kepentingan yang muncul, yaitu 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*, meyakini adanya 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*

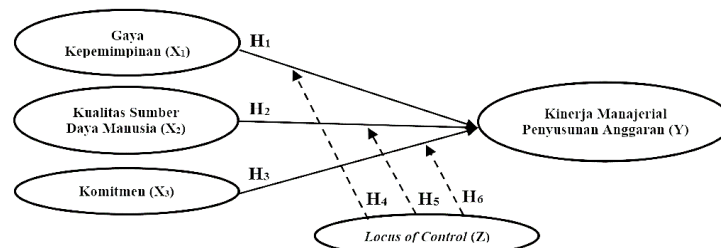
*Internal Locus of Control* memiliki kontribusi dalam partisipasi penyusunan anggaran, sebab kualitas individu yang dipengaruhi *Internal LOC* cenderung beranggapan bahwa setiap akibat yang terjadi terhadap dirinya akan lebih dipengaruhi oleh dirinya sendiri seperti kecakapan, kemampuan, dan kompetensi dirinya sendiri [26]. Dalam teori *stewardship*, dapat menginterpretasikan bentuk eksistensi Pemerintah Daerah sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat sesuai keahlian, kompetensi serta tupoksinya masing-masing, membuat pertanggungjawaban keuangan yang diamanahkan kepadanya, sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik maupun kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal. Prinsipal harus memonitor kinerja agen secara kompeten, agar 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* dapat 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* yang didasarkan pada asumsi filosofis adalah teori mengenai individu yang berintegritas yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya, teori mengenai situasi di mana manajer / pegawai tidak termotivasi oleh tujuan pribadi melainkan termotivasi oleh tujuan yang berhubungan dengan kepentingan organisasi [29]. Komitmen organisasi ialah sebagai 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 tingginya komitmen terhadap organisasi, sebab mereka memiliki kecenderungan karakteristik motivasi tinggi sikap positif untuk selalu komitmen terhadap organisasinya dalam mewujudkan capaian anggaran serta penuh responsibilitas terhadap hal yang terjadi dalam suatu organisasi [31].

**H6: LoC memoderasi pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran**



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## II. METODE

### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang akan dianalisis dan diolah menggunakan program statistik SmartPLS (v.3.2.9). Teknik pengumpulan data dengan 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

Populasi penelitian ini adalah 48 Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Sidoarjo dengan total keseluruhan 192. Jumlah sampel penelitian ini 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). Dengan metode *purposive sampling* 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. Pengujian kualitas instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas yang bertujuan untuk menguji apakah variabel-variabel tersebut sah melalui uji validitas konvergen (*Convergent Validity*) dan validitas diskriminan (*Discriminant Validity*). Parameter uji validitas konvergen dapat diketahui berdasarkan hasil *output* algoritma SmartPLS berupa *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 bertujuan untuk mengetahui konsistensi 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	Sumber
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) Tanggungjawab	
	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	

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengujian Frekuensi Data Primer

#### 1. Uji Distribusi Frekuensi Responden

Total kuisisioner yang disebarkan yaitu 64 kuisisioner, dari keseluruhan kuisisioner yang kembali 58 kuisisioner, dan yang tidak kembali sebanyak 6 kuisisioner, maka total kuisisioner yang dapat diolah dan dianalisis sebanyak 58 kuisisioner. Berikut latar belakang profil responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini:

**Tabel 3. Deskripsi Umum Profil Responden**

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1.	<b>Jenis Kelamin</b>		
a.	Laki-Laki	32	55%
b.	Perempuan	26	45%
	<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

<b>2.</b>	<b>Usia</b>		
a.	<27 Tahun	0	0%
b.	27-52 Tahun	26	45%
c.	>52 Tahun	32	55%
	<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
<b>3.</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
a.	S1/DIV	23	40%
b.	S2	26	45%
c.	S3	9	15%
	<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
<b>4.</b>	<b>Masa Bekerja</b>		
a.	>10 Tahun	1	0.2%
b.	11-30 Tahun	33	56.8%
c.	>30 Tahun	24	42%
	<b>Jumlah</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan 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%), memperlihatkan bahwa dari segi 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%), memperlihatkan 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%) serta sebagian kecil bekerja >10 tahun sejumlah 1 responden (0.2%), kondisi ini memperlihatkan bahwa dari segi masa bekerja, responden sebagian besar telah bekerja cukup lama.

## 2. Uji Distribusi Frekuensi Jawaban

Berdasarkan nilai rata-rata total skor masing-masing variabel akan diketahui bahwa variabel tersebut masuk dalam kategori tertentu, sebagai berikut:

**Tabel 4. Interval Skala**

Interval	Interpretasi
4.20 s/d 5.00	Sangat Baik
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%	24	41%	34	59%	4.59
	X1.A2	0	0%	0	0%	0	0%	24	41%	34	59%	4.59
	X1.A3	0	0%	0	0%	0	0%	24	41%	34	59%	4.59
Pengawasan (X1.B)	X1.B1	0	0%	0	0%	0	0%	27	47%	31	53%	4.53
	X1.B2	0	0%	0	0%	0	0%	19	33%	39	67%	4.67
	X1.B3	0	0%	0	0%	0	0%	13	22%	45	78%	4.78
Penegakan Sanksi (X1.C)	X1.C1	0	0%	0	0%	0	0%	20	34%	38	66%	4.66
	X1.C2	0	0%	0	0%	1	2%	19	33%	38	66%	4.64
	X1.C3	0	0%	0	0%	4	7%	17	29%	37	64%	4.57
<b>Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor</b>											4.64	

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 5, secara keseluruhan variabel Gaya Kepemimpinan dipersepsikan responden sangat baik, dilihat dari besarnya nilai rata-rata variabel Gaya Kepemimpinan senilai **4,64** termasuk kategori **sangat baik**. Kondisi ini memperlihatkan 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
<b>Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor</b>												4.33

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 6, secara keseluruhan variabel Kualitas Sumber Daya Manusia dipersepsikan responden sangat baik, dilihat dari besarnya 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
<b>Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor</b>												4.42

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 8, secara keseluruhan variabel Komitmen dipersepsikan responden sangat baik, dilihat dari besarnya nilai rata-rata variabel Komitmen senilai **4,42** termasuk kategori **sangat baik**. Kondisi ini memperlihatkan 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%	26	45%	32	55%	4.55
	Y1.2	0	0%	0	0%	0	0%	26	45%	32	55%	4.55
	Y1.3	0	0%	0	0%	0	0%	26	45%	32	55%	4.55
Kejelasan (Y2)	Y2.1	0	0%	0	0%	0	0%	26	45%	32	55%	4.55
	Y2.2	0	0%	0	0%	1	2%	24	41%	33	57%	4.55
	Y2.3	0	0%	0	0%	0	0%	26	45%	32	55%	4.55
Keakuratan (Y3)	Y3.1	0	0%	0	0%	3	5%	20	34%	35	60%	4.55
	Y3.2	0	0%	0	0%	1	2%	24	41%	33	57%	4.55
	Y3.3	0	0%	0	0%	2	3%	22	38%	34	59%	4.55
<b>Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor</b>												4.55

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 8, secara keseluruhan variabel Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran dipersepsikan responden sangat baik, dilihat dari besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran senilai **4,55** termasuk kategori **sangat baik**. Kondisi ini memperlihatkan 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%	4.50
	Z1.3	0	0%	0	0%	14	24%	22	38%	22	38%	4.14
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%	4.26
	Z2.3	0	0%	6	10%	33	57%	12	21%	7	12%	3.34
<b>Rata-Rata Keseluruhan Nilai Skor</b>												4.16

(Sumber: Data Kuisisioner diolah, 2023)

Berdasarkan data Tabel 9, secara keseluruhan variabel *Locus of Control* dipersepsikan responden baik, dilihat dari besarnya nilai rata-rata variabel *LoC* senilai **4,16** termasuk kategori **baik**. Kondisi ini memperlihatkan bahwa responden memiliki *internal LoC* (keyakinan terhadap kemampuannya dalam menghadapi tantangan dalam 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.

## B. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

## 1. Uji Validitas

Tabel 10. Nilai *Outer Loadings*

	(X1)	(X2)	(X3)	(Y)	(Z)	(X1)*(Z)	(X2)*(Z)	(X3)*(Z)	Commuality	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 dapat dikatakan memenuhi uji validitas dan pada pengujian validitas selanjutnya variabel tersebut dihilangkan / dieliminasi dari model dan tidak diikutsertakan dalam kalkulasi data. Untuk variabel lainnya memiliki nilai diatas  $>0.7$  dapat dikatakan 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*  $>0.5$  menunjukkan 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 dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Tabel 11. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

	AVE
(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 akibat 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 dianggap cocok atau fit. Kemudian melihat nilai *NFI* yaitu memiliki nilai 0.549, nilai tersebut >0.5 namun masih jauh mendekati nilai 1 yang berarti model tersebut sedikit lemah. Selanjutnya, jika nilai uji validitas dengan menghilangkan variabel <0.7, maka seluruh indikator dapat dikatakan valid dan bisa dilakukan analisis selanjutnya. Kemudian dilakukan pengujian validitas selanjutnya dengan melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted (AVE)*. Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loadings* dengan konstruk. Jika kolerasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya (apabila *AVE* >0,5). Berikut hasil pengukuran dengan *AVE* pada setiap indikator *cross loadings* dengan melihat korelasi antar indikator terhadap konstraknya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap konstruk lainnya:

**Tabel 13. Nilai Discriminant Validity - Cross Loading**

	(X1)	(X2)	(X3)	(Y)	(Z)	(X1)*(Z)	(X2)*(Z)	(X3)*(Z)
(X1)*(Z)	0.253	-0.214	-0.108	-0.005	-0.161	1.000	-0.096	-0.002
(X2)*(Z)	-0.255	-0.089	-0.053	-0.093	-0.170	-0.096	1.000	0.595
(X3)*(Z)	-0.120	-0.049	0.053	-0.186	-0.115	-0.002	0.595	1.000
X1.C1	0.856	-0.152	-0.123	0.376	-0.330	0.324	-0.164	-0.111
X1.C2	0.773	0.039	-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 memiliki nilai tertinggi antar variabel laten lainnya, sebagai contoh 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 dapat dikatakan valid yaitu variabel tersebut lebih besar dengan indikator lainnya maka dapat dikatakan 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 kriteria 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)	<b>0.816</b>							
(Y)	0.421	<b>0.811</b>						
(X3)	-0.140	0.294	<b>0.767</b>					
(X2)	-0.081	0.235	0.397	<b>0.806</b>				
(Z)	-0.228	0.331	0.263	0.500	<b>0.777</b>			
(X1)*(Z)	0.253	-0.005	-0.108	-0.214	-0.161	<b>1.000</b>		
(X2)*(Z)	-0.255	-0.093	-0.053	-0.089	-0.170	-0.096	<b>1.000</b>	
(X3)*(Z)	-0.120	-0.186	0.053	-0.049	-0.115	-0.002	0.595	<b>1.000</b>

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

Uji validitas selanjutnya dengan melihat *Fornell-Larcker Criterion* yang menunjukkan validitas variabel ketika suatu variabel memiliki korelasi yang lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel yang berbeda. Tabel 15 menunjukkan nilai korelasi konstruk asosiasinya lebih 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**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.602	0.799	Reliabel
Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran (Y)	0.935	0.945	Reliabel
Komitmen (X3)	0.912	0.928	Reliabel
Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)	0.909	0.928	Reliabel
Locus of Control (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.

## C. Analisis Model Struktural (Inner Model)

**Tabel 17. Nilai R Square**

	R Square	R Square Adjusted
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* memiliki nilai dengan interval antara 0 - 1. Jika nilai *R Adjusted Square* semakin mendekati 1, maka menunjukkan 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 dapat disimpulkan bahwa 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.

#### D. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada 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*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values	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	-0.042	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	-0.048	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	-0.237	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**.

#### E. Pembahasan

##### 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Penyusunan Anggaran

Berdasarkan perhitungan statistik, variabel konstruk Gaya Kepemimpinan berpengaruh 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  $X_2 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.739$  (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  $X_3 \rightarrow Y = P \text{ value } 0.012$  (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  $X_1 * Z \rightarrow Y = P \text{ value } 0.715$  (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 oleh diri sendiri 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 tanggungjawab terhadap hal yang terjadi dalam suatu organisasi.

### IV. KESIMPULAN

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 kuisioner 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 kuisioner.

#### 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 disandanginya.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Allah SWT, dukungan dan do'a keluarga tercinta, Prodi S1 Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo, serta kepada seluruh pihak yang turut membantu pelaksanaan penelitian hingga selesainya penulisan laporan penelitian ini. Semoga segala ilmu pengetahuan dan pengalaman baik yang didapatkan, akan selalu diberi keberkahan selamanya.

### REFERENSI

- [1] B. Rakhmanto, Masyhudzulkhak, 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. Djahhuri, "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 Krembung 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, “PENGGUNAAN 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/](http://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-composite-reliability-dalam-penelitian-ilmiah/)
- [37] A. Muhson, “Analisis Statistik Dengan SmartPLS,” 2022.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*