

# ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Tantriani<sup>1)</sup>, Sri Laksmi Pardanawati<sup>2)</sup>, Yuwita Ariessa Pravansanti<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Sarjana Akuntansi, Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia  
E-mail: [tantriani56@gmail.com](mailto:tantriani56@gmail.com)

<sup>2</sup>Program Studi Sarjana Akuntansi, Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia  
E-mail: [laksmi.stie.aas@gmail.com](mailto:laksmi.stie.aas@gmail.com)

<sup>3</sup>Program Studi Sarjana Akuntansi, Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia  
E-mail: [yuwita\\_ariessa\\_pravasanti@gmail.com](mailto:yuwita_ariessa_pravasanti@gmail.com)

## Abstract

*Managerial performance is an important thing for the organization, with good managerial performance it will create good organizational performance as well. This research aims to analyse whether organizational commitment and work motivation as moderators may influencing the relationship of budget participation on managerial performance. Data were collected through questionnaires which were distributed to a several managers of small and medium enterprise (SME) in PT. Tupai Adyamas Indonesia There were 55 respondents in this research. This research uses simple regression analysis and Moderated Regression Analysis (MRA) with SPSS version 23. The results concluded that the participants budgeting have an effect on managerial performance. Then, the variables of organizational commitment and work motivation variables cannot moderate the relationship between budget participation and managerial performance. Motivation have a significant effect in strengthening the relationship of budget participation and managerial performance.*

**Keywords:** *budget participation, managerial performance, organizational commitment, motivation.*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, kinerja manajerial yang optimal menjadi kunci keberhasilan organisasi. Menjadi salah satu faktor dapat mempengaruhi kinerja manajerial disuatu perusahaan adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran. Anggaran bukan sekedar alat perencanaan keuangan tetapi juga cerminan dari strategi organisasi dan ekspektasi kinerja. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mereka terhadap tujuan organisasi memotivasi mereka untuk mencapai target dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan aspek krusal dalam manajemen organisasi modern. Praktik ini tidak hanya melibatkan karyawan dalam proses penetapan tujuan finansial, tetapi juga berpotensi meningkatkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas mereka terhadap kinerja perusahaan. Dalam konteks ekonomi global yang semakin kompetitif, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada efisiensi alokasi sumber daya dan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, studi mengenai dampak

k partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menjadi sangat relevan untuk mengidentifikasi strategi optimal dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana keterlibatan karyawan dalam proses penganggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Penelitian ini akan mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Tupai Adyamas Indonesia. Sebagai entitas bisnis yang beroperasi di sektor perusahaan manufaktur, menghadapi tantangan unik dalam mengelola sumber daya dan mencapai tujuan strategisnya. Implementasi partisipasi penyusunan anggaran di perusahaan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, akurasi perkiraan anggaran, dan pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik. Namun ada kemungkinan bahwa dampak partisipasi ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti komitmen organisasi dan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu studi kasus pada PT. Tupai Adyamas Indonesia akan memberikan gambaran konkret mengenai dinamika hubungan antar variabel dalam konteks organisasi yang sesungguhnya.

Dengan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, ketika manajer dan karyawan terlibat dalam proses penyusunan anggaran, mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan dan batasan anggaran, yang dapat pada penetapan target yang realistis dan dapat dicapai. Hal ini secara langsung dapat meningkatkan efisiensi operasional dan efektivitas alokasi sumber daya. Kedua, keterlibatan dalam proses anggaran juga dapat meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan karena manajer ditingkat bawah memiliki informasi yang lebih rinci tentang kondisi operasional sehari-hari. Dengan demikian partisipasi penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kemampuan manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja manajerial.

hasil penelitian terdahulu mengenai dampak partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa studi menemukan hubungan positif yang signifikan, sementara yang lain melaporkan hubungan yang lemah atau bahkan tidak signifikan (Christy, 2021; Novlina, Indriani, & Indayani, 2020). Inkonsistensi ini mengindikasikan adanya variabel lain yang belum sepenuhnya dieksplorasi atau diuji secara bersamaan yang dapat memengaruhi atau memoderasi hubungan tersebut. Seorang manajer yang memiliki motivasi kerja baik yang timbul dari setiap manajer atau karyawan maka akan mendorong berpartisipasi dalam penyusunan rencana pelaksanaan dan evaluasi anggaran yang akan disusun. Mulyani, (2019) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi berpengaruh signifikan terhadap pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan, penelitian yang dilakukan Novlina, Indriani dan Indayani, (2020) belum berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan serta suatu kewajiban dari setiap tingka

tan manajer dalam organisasi untuk mengatur, merencanakan dan menyusun suatu anggaran agar tujuan dan sasaran kinerja organisasi dimasa yang akan datang dapat tercapai. keberhasilan suatu perusahaan dalam melakukan partisipasi anggaran yaitu seluruh manajer bawaan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran campur tangan manajemen dalam memberikan arahan pada saat revisi anggaran, partisipasi manajer pada saat mencapai keputusan akhir kontribusi pihak manajemen untuk melakukan anggaran yang sudah disusun manajer tingkat atas ikut berperan pada saat meminta usulan pada saat proses penyusunan anggaran berlangsung.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang aparat meihak pada suatu organisasi pada suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang sangat kuat terhadap sasaran apa yang harus dicapai.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah kekuatan pendorong yang memberikan motivasi, menginspirasi semangat orang untuk bekerja, membuat mereka mau bekerja sama dan bekerja secara efektif, serta terintegrasi dengan segala upaya untuk memperoleh kepuasan. Apabila seseorang karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan disuatu perusahaan yang mereka lakukan, mereka akan memiliki semangat bekerja sehingga memotivasi agar mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya rasa tanggung jawab yang penuh dalam melakukan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja seorang individu dalam perusahaan tersebut juga meningkatkan kepercayaan atas kepada setiap pekerjaan yang diberikan kepada individu tersebut.

### **Kinerja Manajerial**

Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan melalui orang lain dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi Menurut (cristy, 2021) Kinerja dalam satu perusahaan, sangat tergantung dari hasil kerja karyawan baik secara keterampilan dan kapasitas untuk setiap beban pekerjaan yang diberikan kepada mereka untuk mencapai keberhasilan perusahaan tersebut. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Seluruh organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas pelaku manusia dalam melakukan peran dalam organisasi tersebut. bahwa kinerja manajer merupakan hasil dari proses kegiatan manajemen yang efektif, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan bisnis, pelaporan pertanggung jawaban, pembinaan dan pengawasan. Kinerja manajer dapat menunjukkan kemampuan dan pencapaian manajer untuk mencapai tujuan pelayanan dalam pengelolaan organisasi.

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial akan mendasari hubungan yang positif artinya bahwa keterlibatan aktif manajer dalam proses ini meningkatkan pemahaman, penerimaan, dan komitmen mereka terhadap anggaran. Ketika manajer berpartisipasi, mereka memiliki kesempatan untuk menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman unik mereka tentang kondisi operasional yang sebenarnya, yang mengarah pada penyusunan anggaran yang lebih realistis dan akurat. Anggaran yang realistis dan diterima dengan baik

akan berfungsi sebagai target kinerja yang jelas, memandu perilaku manajer menuju pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, partisipasi menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab pribadi terhadap pencapaian anggaran. Manajer cenderung merasa lebih bertanggung jawab atas hasil yang mereka bantu tetapkan, sehingga mendorong mereka untuk berpayaya lebih keras, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi hambatan. Penelitian menurut Peningkatan motivasi intrinsik dan rasa akuntabilitas ini pada gilirannya akan tercermin dalam peningkatan efisiensi operasional, efektivitas pengambilan keputusan, dan secara keseluruhan, peningkatan kinerja manajerial. (Mulyani, 2019) juga menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan dan uraian dari penelitian terdahulu maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran Berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT tupa i Adyamas Indonesia

### **Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.**

Bahwa dampak positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan semakin kuat pada manajer yang memiliki komitmen organisasi tinggi, manajer yang sangat berkomitmen terhadap organisasinya akan lebih termotivasi untuk memanfaatkan partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran secara optimal, mengubahnya menjadi kinerja yang lebih baik. Mereka akan melihat partisipasi bukan hanya sebagai tugas, tetapi sebagai kesempatan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi sehingga efek partisipasi pada kinerja akan lebih signifikan. Menurut penelitian marjaya (2022) dalam melakukan penyusunan anggaran, komitmen dari setiap pelaku aktivitas perusahaan diperlukan untuk terciptanya kinerja manajerial yang baik dan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

### **Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.**

Proses partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi konflik terkait alokasi sumberdaya, namun efektifitas pengaruh ini sangat bergantung pada motivasi kerja manajer. Jika manajer termotivasi untuk berkontribusi dan melihat partisipasi sebagai peluang untuk meningkatkan kinerja maka efek positifnya akan lebih kuat. Sebaiknya jika motivasi kerja rendah partisipasi mungkin tidak memberikan dampak signifikan atau bahkan bias menjadi beban tambahan. menurut Yunita Chrsty (2021) proses penyusunan anggaran akan terjadi lebih efektif dan berhasil apabila dalam pelaksanaan didukung motivasi yang tinggi yang mengarah pada banyaknya usaha yang diberikan dalam tugas tersebut. Maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H3: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan dari objek atau individu yang memiliki karakteristik (sifat-sifat) tertentu yang akan diteliti. Populasi juga disebut *universum* yang berarti keseluruhan, dapat berupa benda hidup atau benda mati. Populasi pada penelitian ini terdiri dari

1.800 karyawan pada PT Tupai Adyamas Indonesia. Pada kajian ini, dalam mengambil sampelnya dengan memakai metode *purposive sampling* yaitu sejumlah 55 sampel dengan kriteria yaitu manajer tingkat menengah dan tingkat bawah diantaranya kepala bagian, kepala sub bagian, dan kepala unit yang termasuk sebagai karyawan terlibat dalam proses penyusunan anggaran sumber daya dan informasi system anggaran. Kriteria ini dimaksudkan dalam informasi yang relevan bersumber pada responden berpengalaman dalam penyusunan anggaran dan mengetahui keadaan serta kebutuhan organisasi.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. dan Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari peneliti melalui penelitian langsung dengan menyebarkan kuisioner .

## 2.2 Variabel penelitian

### Variabel Independen

Variabel independen juga sering disebut dengan variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Didalam analisis ini variabel bebas diukur dengan Partisipasi Penyusunan Anggaran

### Variabel Dependen

Merupakan variabel yang menjadi kibat dalam pengertian lain bahwa variabel dependen adalah variabel yang tergantung atau dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial

### Variabel Moderasi

Variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan dependen yaitu variabel komitmen organisasi dan motivasi kerja

## 2.3 Teknik Pengujian Data

### a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Agar kuesioner memiliki tingkat ke shahihan yang baik maka perlu dilakukan suatu pengujian yang disebut sebagai uji validitas. Kuesioner di kategorikan valid ketika unsur dalam kuesioner mampu untuk menjelaskan apa yang akan kita ukur. Pada riset ini, peneliti menggunakan *pearson method* yang membandingkan antara  $r$  hitung dengan  $r$  tabelnya dan dikatakan valid jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

### b. Pengujian Asumsi Klasik

Pada riset ini dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari :

- 1) **Uji Normalitas** dengan menggunakan uji Komlogorov Smirnov dengan kriteria tingkat  $\alpha \geq 0.05$
- 2) **Uji Multikolonieritas** dengan kriteria nilai VIF tidak melebihi dari 10 dan nilai toleransi tidak kurang dari 0,010.
- 3) **Uji Heterokedastisitas** menggunakan metode scatterplot dan gletzer. Pola scatterplot yang menyebar menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas.

### c. Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini, uji hipotesis menggunakan *simple regression analysis* dan *moderating regression analysis* (MRA) dengan formula persamaan model penelitian sebagai berikut

#### a. Pengujian hipotesis (H1)

Keterangan :  $Y = a + b_1X$

- b. Pengujian hipotesis (H2) Pengujian hipotesis kedua dan ketiga yaitu pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi :

$$Y = a + b_1X + b_2 VM1 + b_3X*VM1 \dots \dots \dots H2$$

$$Y = a + b_1 X + b_2 VM2 + b_3X*VM2 \dots \dots \dots H3$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b1-b2 = Koefisien regresi X

X = Partisipasi Penyusunan Anggaran

VM 1 = Komitmen Organisasi

X\* VM1 = Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.

X\*VM2 = Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer yang bersumber berdasarkan data kuesioner yang telah disebar dengan formulir beberapa pertanyaan-pertanyaan. Menurut Chandrarin (2018) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif dan mengacu pada teori akuntansi yang positif telah dikembangkan oleh watts dan Zimmerman yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data Data primer penelitian ini berupa data kuesioner tentang efek manajerial serta yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

#### 3.1 Uji Instrumen Penelitian

##### a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan sebuah cara untuk mengukur valid tidaknya sebuah data kuesioner, uji ini menggunakan cara hitung dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dengan taraf signifikansi 5% (0,05) maka pernyataan di dalam kuisisioner dinyatakan valid (Ghozali, 2016). Sebelum uji validitas, dimulai dengan mencari nilai r hitung dengan cara sebagai berikut :

$$d(f) = n - 2$$

$$d(f) = 55 - 2$$

$$d(f) = 53$$

Keterangan :

d(f) = Degree of freedom (r tabel)

n = Jumlah responden

Dari perhitungan mencari nilai r tabel diatas, didapatkan hasil dari r tabel 53 yang menunjukkan angka 0,266. Hal itu berarti data akan dinyatakan valid jika hasil perhitungannya lebih dari 0,266.

**Tabel 1**  
**Hasil uji validitas partisipasi penyusunan anggaran**

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Partisipasi	PAR_1	0,771	0,266	Valid

	PAR_2	0,705	0,266	Valid
	PAR_3	0,705	0,266	Valid
	PAR_4	0,601	0,266	Valid
	PAR_5	0,697	0,266	Valid
	PAR_6	0,848	0,266	Valid

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

**Tabel 4**  
**Hasil uji validitas Kinerja Manajerial**

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja Manajerial	KIN_1	0,880	0,266	Valid
	KIN_2	0,862	0,266	Valid
	KIN_3	0,854	0,266	Valid
	KIN_4	0,865	0,266	Valid
	KIN_5	0,818	0,266	Valid

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

**Tabel 2**  
**Hasil uji validitas Komitmen Organisasi**

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Komitmen Organisasi	KOM_1	0,736	0,266	Valid
	KOM_2	0,771	0,266	Valid
	KOM_3	0,718	0,266	Valid
	KOM_4	0,771	0,266	Valid
	KOM_5	0,796	0,266	Valid
	KOM_6	0,727	0,266	Valid
	KOM_7	0,773	0,266	Valid
	KOM_8	0,725	0,266	Valid

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

**Tabel 3**  
**Hasil uji validitas Motivasi Kerja**

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Motivasi Kerja	MOT_1	0,799	0,266	Valid
	MOT_1	0,811	0,266	Valid
	MOT_3	0,824	0,266	Valid
	MOT_4	0,787	0,266	Valid
	MOT_5	0,759	0,266	Valid
	MOT_6	0,840	0,266	Valid
	MOT_7	0,787	0,266	Valid
	MOT_8	0,795	0,266	Valid
	MOT_9	0,849	0,266	Valid

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

**Tabel 4**  
**Hasil uji validitas Kinerja Manajerial**

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja Manajerial	KIN_1	0,880	0.266	Valid
	KIN_2	0,862	0.266	Valid
	KIN_3	0,854	0.266	Valid
	KIN_4	0,865	0.266	Valid
	KIN_5	0,818	0.266	Valid

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

### b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016), uji reliabilitas digunakan dalam mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Untuk mengukur reliabilitas dapat dilihat dari uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,70.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Partisipasi penyusunan anggaran(x)	0,813	0, 70	RELIABEL
Komitmen organisasi	0,888	0, 70	RELIABEL
Motivasi Kerja	0,931	0, 70	RELIABEL
Kinerja Manajerial	0,908	0, 70	RELIABEL

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

## 3.2 Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016), uji normalitas digunakan dalam menguji apakah didalam model regresi, variabel pengganggu ataupun residual mempunyai distribusi normal. Untuk mengetahui data berdistribusi normal maupun tidak, dapat dilakukan melalui uji statistik nonparametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Apabila hasil dari uji K-S memiliki tingkat signifikansi > 0,05, maka regresi tersebut memiliki distribusi data residual normal.

Untuk mengetahui secara lebih detail mengenai nilai normalitas dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Berikut merupakan tabel output pengujian data tersebut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Unstandardized Residual
N	55

Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,01765087
Most Extreme Differences	Absolute	0,115
	Positive	0,077
	Negative	-0,115
Test Statistic		0,115
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,068 <sup>c</sup>

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 2025)

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik yaitu regresi yang tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance maupun nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF yang ditetapkan kurang dari 10 (VIF<10), maka tidak terjadi multikolinearitas. Namun jika nilai VIF>10 dan nilai tolerance.

**Tabel 7**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi penyusunan anggaran	0,953	1,049	TidakTerjadi multikolinearitas
Komitmen organisasi	0,890	1,124	TidakTerjadi multikolinearitas
Motivasi kerja	0,855	1,170	TidakTerjadi multikolinearitas

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan atau fungsi untuk menguji terhadap suatu data dalam model regresi apakah terjadi ketidaksamaan variansi dari residual (kesalahan pengganggu) satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk menguji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser yang dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya (ABS\_RES). Apabila signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual > 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Tabel Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data bebas uji heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut.

**Tabel 8**  
**Uji Heteroskedastisitas**

M	T	Sig	Keterangan
(Constant)	-1,213	0,231	

X	0,786	0,436	Bebas Uji Heteroskedastisitas
z1	1,574	0,122	Bebas Uji Heteroskedastisitas
z2	-,087	0,931	Bebas Uji Heteroskedastisitas

(Sumber : Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

### 3.3 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### **H1: Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

Pada penelitian ini ,hipotesis 1 diuji dengan metode regresi linear sederhana sedangkan hipotesis 2 dan 3 diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan metode *Moderated Regression Analysis*. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pada uji hipotesis 1, peneliti menggunakan metode regresi linear sederhana. Hasil dari uji regresi linear sederhana dapat dilihat pada rangkuman tabel berikut.

**Tabel 9**  
**Uji regresi sederhana**

Variabel	Koefisien regresi	t tabel	.Sig
Konstanta	-9,402	-1,615	0,112
Partisipasi penyusunan anggaran	0,216	4,046	0,000
R	0,486		
R Square	0,236		
Adjusted R Square	0,222		

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel tersebut, maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 yaitu:

$$Y = a + bX = -9,402 + 0,216X$$

Terlihat pada tabel diatas hasil koefisien sebesar 0.000 maka nilai sig. < 0.05, maka hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima. Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan data pada model summary tabel diatas didapatkan bahwa nilai R Square adalah 0,236 (23,6 %). Maka besar pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 23,6 % dan sisanya 76,4 % dipengaruhi oleh faktor lain.

**Tabel 10**  
**Hasil uji F ( Kelayakan model)**

Model Penelitian	F hitung	Ftabel	Sig	Simpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	16,370	2,553	0,000	Signifikan

(Sumber: data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Hasil uji hipotesis 1 dapat dilihat pada tabel 10, nilai Fhitung > Ftabel yaitu sebesar 16,370 > 2,553 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi < 0,05 dan nilai Fhitung > Ftabel, maka dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 11**

**Hasil uji t ( Parsial)**

Model Penelitian	t hitung	t tabel	Sig	Simpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	4,046	2,0085	0,000	Signifikan

(Sumber: data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Tabel Pada uji t, dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 4,046 > t tabel yaitu 2,085 dan nilai signifikansinya sebesar 0,00 < 0,05 artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pada penelitian ini koefisien determinasi menggunakan nilai adjusted R square Semakin besar nilai R<sup>2</sup> berarti semakin tepat persamaan perkiraan regresi linear tersebut dipakai sebagai alat prediksi karena variasi perubahan variabel terikat dipengaruhi oleh perubahan variabel bebas. Apabila nilai R<sup>2</sup> semakin dekat dengan 1 (satu) maka perhitungan yang dilakukan sudah dianggap cukup kuat dalam menjelaskan variabel bebas dengan variabel terikat. Berikut hasil dari koefisien determinasi :

**Tabel 12**

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,486 <sup>a</sup>	0,236	0,222	3,987

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Berdasarkan tabel diatas diperoleh *Adjusted R Square* 0,236. Nilai tersebut setara dengan 23,6%. Hal ini berarti variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial sebesar 23,6 %. Sisanya (100% - 23,6% = 76,4 %) dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi atau variabel yang tidak diteliti.

**H2: Komitmen organisasi memperkuat hubungan positif antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.**

Pada uji hipotesis 2, peneliti menggunakan metode analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil dari MRA dapat dilihat pada rangkuman tabel berikut.

**Tabel 13**  
**Uji Regresi Moderasi**

Variabel	Koefisien regresi	t hitung	. sig
Konstanta	-9,016	-0,368	0,714
Partisipasi penyusunan anggaran	0,905	1,561	0,125
Komitmen organisasi	0,689	0,420	0,676
Par_kom	0,026	-0, 518	0,607
R Square	0,661		
Adjusted R Square	0,641		

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Persamaan Regresi

$$Y = a + \beta_1X + \beta_2M_1 + \beta_3X \cdot MV_1$$

$$Y = -9.016X + 0,905M_1 + 0,689XM_1 + 0,026MV_1$$

Terlihat pada tabel hasil koefisien sebesar (0,026) maka nilai sig. < 0,05, maka hipotesa kedua (H2) dinyatakan ditolak karena Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi. Meskipun model regresi signifikan berdasarkan Anova dengan nilai 0,026 lebih kecil dari 0,005 menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja manajerial. Tetapi pengaruh masing-masing variabel independen secara terpisah tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik karena nilai signifikannya 0,607 > 0,05.

Pada uji F, dapat diketahui bahwa hasil anova atau F test menunjukkan nilai F hitung yang positif sebesar 33.136 dengan tingkat signifikansi 0,00 < 0,05 artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji F dapat dijelaskan seperti terlihat pada tabel di atas Nilai F tabel yang dilihat adalah nilai ke 51 dari tingkat ke 4 yaitu 2,553. Hasil uji F dapat dijelaskan seperti terlihat pada tabel 14 sebagai berikut.

**Tabel 14**  
**Hasil uji F ( Kelayakan model)**

Model Penelitian	Fhitung	Ftabel	Sig	Simpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	33,136	2,553	0,607	Tidak Signifikan

(Sumber: data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Hasil uji hipotesis 2 dapat dilihat pada tabel 14, nilai Fhitung > Ftabel yaitu sebesar 33,136 > 2,553 dengan tingkat signifikansi 0,607. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi 0,607 > 0,05 dan nilai Fhitung > Ftabel, maka H0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini berarti H2diterima dan H02 ditolak. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel moderasi komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 15**  
**Hasil uji t ( Parsial)**

Model Penelitian	t hitung	t tabel	Sig	Simpulan
------------------	----------	---------	-----	----------

Partisipasi Anggaran	Penyusunan	-0,518	2,0085	0,607	Tidak Signifikan
----------------------	------------	--------	--------	-------	------------------

(Sumber: data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Tabel Pada uji t, dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar  $-0,518 < t$  tabel yaitu 2,085 dan nilai signifikansinya sebesar  $0,607 > 0,05$  artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Pada penelitian ini koefisien determinasi menggunakan nilai *adjusted R square*. Semakin besar nilai  $R^2$  berarti semakin tepat persamaan perkiraan regresi linear tersebut dipakai sebagai alat prediksi karena variasi perubahan variabel terikat dipengaruhi oleh perubahan variabel bebas. Apabila nilai  $R^2$  semakin dekat dengan 1 (satu) maka perhitungan yang dilakukan sudah dianggap cukup kuat dalam menjelaskan variabel bebas dengan variabel terikat. Berikut hasil dari koefisien determinasi :

**Tabel 16**  
**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,813 <sup>a</sup>	0,661	0,641	1,77781

(Sumber: Data diolah oleh SPSS 23, 2025)

Berdasarkan tabel diatas diperoleh *Adjusted R Square* 0,661. Nilai tersebut setara dengan 66,1%. Hal ini berarti variabel moderasi komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap variabel independen dan dependen sebesar 66,1 %. Sisanya ( $100\% - 66,1\% = 33,9\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi atau variable yang tidak diteliti.

**H3: Motivasi kerja memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.** Pada uji hipotesis 3, peneliti menggunakan metode analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil dari MRA dapat dilihat pada rangkuman tabel berikut.

**Tabel 17**  
**Uji Regresi Moderasi**

Variabel	Koefisien regresi	t hitung	. sig
Konstanta	-4,016	-,174	0,862
Partisipasi penyusunan anggaran	1,190	1,194	0,238
Motivasi kerja	-0,006	0,217	0,829
Par_Mot	0,024	-0,243	0,809
R Square	0,653		
Adjusted R Square	0,633		

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 23, 2025)

#### **Persamaan Regresi**

$$Y = \beta_0 + \beta_1X + \beta_2M_1 + \beta_4XM_2$$

$$= -4,016X + 1.190X -0,006M_2 + 0,024XM_2$$

Terlihat pada tabel hasil koefisien sebesar (0,024) maka nilai sig. < 0,05, maka hipotesis ketiga (H3) dinyatakan ditolak. Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh motivasi kerja. Meskipun model regresi signifikan berdasarkan Anovadengan nilai 0,024 lebih kecil dari 0,005 menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja manajerial. Tetapi pengaruh masing-masing variabel independen secara terpisah tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik karena nilai signifikannya  $0,809 > 0,05$ .

Pada uji F, dapat diketahui bahwa hasil anova atau F test menunjukkan nilai F hitung yang positif sebesar 32,041 dengan tingkat signifikansi  $0,809 > 0,05$  artinya partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji F dapat dijelaskan seperti terlihat pada tabel 4.22 sebagai berikut

Nilai F tabel yang dilihat adalah nilai ke 51 dari tingkat ke 4 yaitu 2,553. Hasil uji F dapat dijelaskan seperti terlihat pada tabel 4.22 sebagai berikut.

**Tabel 18**  
**Hasil uji F ( Kelayakan model)**

Model Penelitian	F hitung	F tabel	Sig	Simpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	32,041	2,553	0,809	Tidak Signifikan

(Sumber: data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Hasil uji hipotesis 3 dapat dilihat pada tabel 18, nilai Fhitung > Ftabel yaitu sebesar  $32,041 > 2,553$  dengan tingkat signifikansi 0,607. Dengan ketentuan jika nilai signifikansi  $0,809 > 0,05$  dan nilai Fhitung > Ftabel, maka H0 ditolak dan Ha diterima. Hal ini berarti H3diterima dan H03 ditolak. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel moderasi motivasi kerja tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Uji t merupakan pengujian koefisien regresi parsial individual yang dipergunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Pada penelitian ini diperoleh nilai ttabel sebesar 2,0085. Hasil uji t dapat dijelaskan seperti terlihat pada tabel 19 sebagai berikut.

**Tabel 19**  
**Hasil uji t ( Parsial)**

Model Penelitian	t hitung	t tabel	Sig	Simpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-0,006	2,0085	0,809	Tidak Signifikan

(Sumber: data diolah dengan SPSS 23, 2025)

Pada uji t, dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar  $-0,006 < t$  tabel yaitu 2,085 dan nilai signifikansinya sebesar  $0,809 > 0,05$  artinya Sehingga dapat disimpulkan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

Koefisien Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang dibagikan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini koefisien determinasi menggunakan nilai *adjusted R square*. Jika nilai *adjusted R<sup>2</sup>* makin mendekati 1, maka makin baik kemampuan model tersebut dalam menjelaskan variabel independen (Ghozali, 2011). Semakin besar nilai R<sup>2</sup> berarti semakin tepat persamaan per

kiraan regresi linear tersebut dipakai sebagai alat prediksi karena variasi perubahan variabel terikat dipengaruhi oleh perubahan variabel bebas. Apabila nilai  $R^2$  semakin dekat dengan 1 (satu) maka perhitungan yang dilakukan sudah dianggap cukup kuat dalam menjelaskan variabel bebas dengan variabel terikat. Berikut hasil dari koefisien determinasi :

**Tabel 20**  
**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,808 <sup>a</sup>	0,653	0,633	1,79756

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 2025)

Berdasarkan tabel diatas diperoleh *Adjusted R Square* 0,653. Nilai setara dengan 65,3%. Hal ini berarti variabel moderasi motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel independen dan dependen sebesar 65,3 %. Sisanya (100% - 65,3% = 33,9 %) dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi atau variabel yang tidak diteliti

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel uji terhadap kinerja manajerial pada perusahaan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT. Tupai Adyamas Indonesia. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka akan berdampak semakin meningkat pula kinerja manajerial organisasinya.
- b. Komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
- c. Motivasi kerja tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

#### 4. UCAPAN TERIMA KASIH

kami mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian jurnal ini. Apresiasi khusus kami sampaikan kepada PT. Tupai Adyamas Indonesia atas kesediaan dan dukungannya dalam memberikan data serta informasi yang esensial untuk penelitian ini. Tak lupa, terima kasih juga kami haturkan kepada para peninjau atau anonim atas masukan konstruktif yang telah meningkatkan kualitas naskah ini, serta kepada editor jurnal atas kesempatan yang diberikan untuk mempublikasikan hasil penelitian kami

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Alvionita, H. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi pada BLUD RSUD Indrasari Rengat Kabupaten Indragiri Hulu (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU).

- Cantika, S., Mukhzarudfa, M., & Zulma, G. W. M. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(2), 628. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i2.1518>
- Chrisnathaniel, H. C., Hartini, S., & Rahayu, S. P. (2020). *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis. Analisis Determinan Loyalitas Pengunjung Di Perpustakaan Kota X*, 5(2), 256–264.
- Christianto, A., & Santioso, L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Motivasi Sebagai Variabel Moderating ( Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Jakarta Dan Tangerang ). *Jurnal Akuntansi*, XIX(01), 144–159.
- KAULIKA, Salwa Winda. Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Bachelor's Thesis. FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UIN JAKARTA.
- Mirady, A. K., Taty Sariwulan, S. E., & MSi, A. K. (2022). PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi pada PT Telkom Akses (Persero) dan PT INTI (Persero) di Kota Bandung) (Doctoral dissertation, Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas)
- PRASETYA, R. A. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Umkm Di Daerah Istimewa Yogyakarta).
- RAMADHANI, Melda Aulia, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- RINI, Tutri Hanggari Citra; KHAERANI, Annisa; MUNZIR, Munzir. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial BUMN di Kota Sorong. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2022, 2.1: 57-69.
- ROIMBIYAH, Siti. PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Tengku Rafi'an Siak Sri Indrapura). 2022. PhD Thesis. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Salma, N. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial. *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 2(2), 15–26. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v2i2.3773>
- SIREGAR, NISMA FAUZIAH. ANALISIS SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, SISTEM REWARD, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT AGUNG TOYOTA PEKANBARU. 2024. PhD Thesis. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU.
- Yunita Christy, Maria Natalia, Setiana, S., & Richard Anthony. (2021). Pengaruh Partisip

asi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(2), 149–165. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16273>