

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Mencapai Gelar Sarjana
Akuntansi (S.Ak)



Oleh:

PUTRI ADELIA
5552160019

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
SERANG
2021**

PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING DAN DEWAN PENGUJI

Skripsi dengan judul :
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Studi Empiris pada perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten
Telah diuji dalam sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan dinyatakan :

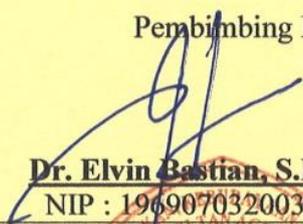
Pada Hari Jumat, Tanggal 24, Bulan Desember, Tahun 2021,

Oleh Dewan Penguji

LULUS

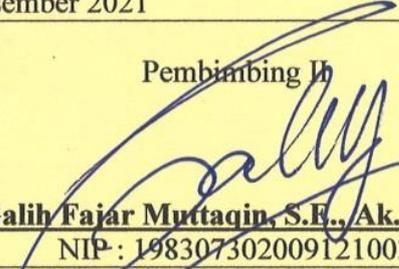
Serang, 24 Desember 2021

Pembimbing I


Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si.

NIP : 196907032003121001

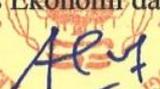
Pembimbing II


Galih Fajar Muttakin, S.E., Ak., M.Ak

NIP : 198307302009121003

Mengetahui,


Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. Akhmadi, SE., MM

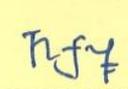
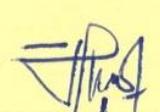
NIP : 196511202002121002

Ketua Jurusan Akuntansi


Tri Lestari, SE., M.Sc., Ak., Ph.D

NIP : 197905072005012002

DEWAN PENGUJI

	Tanda tangan	Tanggal
Penguji I <u>Fara Fitriyani, S.E., M.Si</u> NIP : 198409162008122001	
Penguji II <u>Mazda Eko Sri Tjahjono, M.Akt</u> NIP : 198307022014041001	
Penguji III <u>Dr. Elvin Bastian, SE, M.Si</u> NIP : 196907032003121001		12/8 22

Nama	: Putri Adelia
No. Induk Mahasiswa	: 5552160019
Jurusan	: Akuntansi Manajemen
Jenjang Pendidikan	: Strata-1 (S-1)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bernama Putri Adelia, Nomor Induk Mahasiswa 5552160019 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa judul Skripsi dengan judul: **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)”**.

Saya tulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak) dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri, adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri, saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.

Serang, 16 Desember 2021



Putri Adelia
552160019

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan Rahmat dan Ridho Allah yang maha kuasa, penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah subhanahu wa ta'ala. Karena-Nya, skripsi ini dapat terselesaikan tanpa ada kendala yang cukup berarti.

Karya ini ku persembahkan untuk :

“Almarhum Ayah yang telah menjadi motivasi utama bagi penulis selama ini, karena ayah telah senantiasa memberikan kasih sayang, doa serta dukungan yang luar biasa dan cinta kasih yang tiada terhingga sehingga begitu banyak kemudahan yang penulis dapatkan dalam menyelesaikan studi ini. Semoga Ayah ditempatkan di Surganya Allah SWT. Aamiin..”

”Mamah yang terus memberi cinta dan kasih sayang serta dukungan bagi penulis untuk selalu berusaha, selalu berjuang, selalu semangat dalam menjalani kehidupan. Semoga mamah dipanjangkan umurnya.. Aamiin..”

“Adik-adik penulis yang senantiasa memberikan dukungan, saran, motivasi, dan semangat dalam mengejar cita-cita.”

“Serta untuk diriku sendiri, terima kasih Adelia karena sudah bertahan hingga titik ini.”

Terimakasih atas semua cinta dan kasih sayang yang kalian berikan tanpa pamrih, atas doa, perhatian, dan semangat yang menguatkan penulis dalam menjalani semua ini. Semoga Allah subhanahu wa ta'ala membalas semuanya dengan indah.
Aamiin Yaa Robbal 'aalamiin....

LEMBAR MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhan-Mu lah hendaknya kamu berharap” .

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui”.

(QS. Al Baqarah: 216)

“Jangan kau tuntutan Tuhanmu karena tertundanya keinginanmu, tetapi tuntutanlah dirimu karena engkau telah menunda adabmu kepada Allah”.

(Syeikh Ibnu Atha'illah)”.

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)**

Oleh :

Putri Adelia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderasi pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner dengan teknik *purposive sampling* kepada para responden. Responden pada penelitian ini adalah manajer dan dengan total 75 responden. Data diolah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *software Smart Partial Least Square 3* (*SmartPLS 3*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Namun, Komitmen Organisasi dan Motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, Kinerja Manajerial.

***THE EFFECT OF BUDGETING PARTICIPATION ON MANAGERIAL
PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
MOTIVATION AS MODERATING VARIABLES
(EMPIRICAL STUDY ON MANUFACTURING COMPANIES
IN BANTEN PROVINCE)***

By:

Putri Adelia

ABSTRACT

This study aims to examine The Effect of Budgeting Participation on Managerial Performance With Organizational Commitment and Motivation As Moderating Variable on Manufacturing Companies in The Province of Banten. The data were collected by distributing questionnaires with purposive sampling technique to the respondent. Respondents in this study are managers with a total 75 respondents. Data processed by using Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Square (PLS) software program.

The results of these studies show that Budgeting Participation positive and significant impact on managerial performance. But, organizational commitment and Motivation as a moderating variable did not significant effect to managerial performance.

Keywords: Budgeting Participation, Organizational Commitment, Motivation, Managerial Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)”**. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi strata satu atau S1 pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak dapat menyelesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Fatah Sulaiman, ST., MT selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Bapak
2. Bapak Dr. Akhmadi, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.
3. Ibu Tri Lestari, SE., M.Sc. Ak., Ph.D selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Bapak Mazda Eko Sri Tjahjono, M.Akt selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
5. Bapak Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi.

6. Bapak Galih Fajar Muttaqin S.E., M.Ak., Ak dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi.
7. Ibu Fara Fitriyani, S.E., M.Si selaku dosen penelaah I yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Mazda Eko Sri Tjahjono, M.akt selaku dosen penelaah II yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
10. Kedua orang tua dan adik-adik penulis, terima kasih untuk semua doa, motivasi, kesempatan, dan dukungan yang selalu diberikan.
11. Martin Juli Pratama, S.M yang telah membantu penyebaran kuesioner serta selalu mengingatkan penulis untuk tetap sabar dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman penulis, Assyifa Puspa Herlambang dan Putri Marsela yang telah memberikan support serta mau mendengarkan semua keluh kesah saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Dan seluruh teman-teman jurusan Akuntansi angkatan 2016.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan hpengetahuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak untuk mencapai kesempurnaan penulisan skripsi

ini. Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk perkembangan pengetahuan bagi penulis maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Serang, 16 Desember 2021

Putri Adelia
5552160019

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iv
LEMBAR MOTTO	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
a. Kegunaan Teoritis	11
b. Kegunaan Praktik.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Landasan Teori	12
a. Teori Kontijensi	12
B. Partisipasi Anggaran.....	13
a. Pengertian Partisipasi Anggaran	13
b. Karakteristik Partisipasi Anggaran	16
c. Keuntungan Partisipasi Anggaran.....	16

d.	Indikator Partisipasi Anggaran.....	17
C.	Komitmen Organisasi	17
a.	Pengertian Komitmen Organisasi	17
b.	Manfaat Komitmen Organisasi	19
c.	Indikator Komitmen Organisasi.....	19
D.	Motivasi	20
a.	Pengertian Motivasi	20
b.	Indikator Motivasi.....	21
c.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	22
E.	Kinerja Manajerial	25
a.	Pengertian Kinerja Manajerial	25
b.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial	26
c.	Indikator Kinerja Manajerial.....	29
F.	Penelitian Terdahulu	30
G.	Kerangka Pemikiran	32
H.	Pengembangan Hipotesis	34
1.	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	34
2.	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi.....	35
3.	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi...	37
BAB III	METODE PENELITIAN.....	40
A.	Objek Penelitian.....	40
B.	Populasi dan Sampel.....	40
1.	Populasi.....	40
2.	Sampel.....	40
C.	Data Penelitian.....	41
1.	Jenis dan Sumber Data.....	41

D.	Teknik Pengumpulan Data	41
E.	Variabel Penelitian dan Operasional Variabel.....	43
a.	Variabel Penelitian	43
b.	Operasional Variabel.....	44
F.	Metode Analisis Data Statistik	46
G.	Alat Pengujian Hipotesis	48
1.	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) melalui PLS	48
2.	Menilai Outer Model dan Measurement Model.....	49
3.	Menilai Inner Model dan Structural Model	50
4.	Uji Hipotesis	51
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	53
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
B.	Statistik Deskriptif.....	57
1.	Jenis Kelamin.....	58
2.	Usia Responden.....	59
3.	Jabatan Responden	58
4.	Masa Kerja Responden	61
5.	Pendidikan Responden	61
C.	Uji Kualitas Data	62
1.	Uji Validitas	62
2.	Uji Realibilitas	66
D.	Analisis Data.....	67
1.	Menilai Outer Model (Measurement Model).....	67
2.	Menilai Inner Model (Structural Model)	74
E.	Pembahasan Hipotesis	76
1.	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	76
2.	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.....	79

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial.....	81
---	----

BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN PENELITIAN.....	84
A. Kesimpulan	84
B. Keterbatasan	84
C. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Skala Likert	43
Tabel 3.2 Variabel Operasional.....	44
Tabel 4.1 Daftar Perusahaan Manufaktur yang Dijadikan Objek Penelitian ...	53
Tabel 4.2 Presentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner	56
Tabel 4.3 Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.4 Usia Responden.....	58
Tabel 4.5 Jabatan Responden.....	60
Tabel 4.6 Masa Kerja Responden	61
Tabel 4.7 Pendidikan Responden.....	62
Tabel 4.8 Outer Loadings.....	63
Tabel 4.9 AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)	64
Tabel 4.10 <i>Discriminant Validity</i>	65
Tabel 4.11 <i>Cronbach's Alpha</i>	66
Tabel 4.12 <i>Composite Reability</i>	66
Tabel 4.13 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kinerja Manajerial	70
Tabel 4.14 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Partisipasi Anggaran	71
Tabel 4.15 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Komitmen Organisasi.....	72
Tabel 4.16 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Motivasi...	73
Tabel 4.17 Result fot Inner Weights (Path Coefficients).....	75
Tabel 4.18 R-Square.....	76
Tabel 4.19 Hipotesis 1.....	76
Tabel 4.20 Hipotesis 2.....	79
Tabel 4.21 Hipotesis 3.....	81

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran 33
Gambar 4.1	Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sebelum eliminasi) 68
Gambar 4.2	Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sesudah eliminasi) 69

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1 BUKU BIMBINGAN	93
LAMPIRAN 2 SURAT IZIN PENELITIAN/SKRIPSI	95
LAMPIRAN 3 KUESIONER PENELITIAN	96
LAMPIRAN 4 TABULASI DATA	104
LAMPIRAN 5 OUTPUT SMARTPLS	113
LAMPIRAN 6 SURAT BALASAN PERUSAHAAN	116
LAMPIRAN 7 BIODATA	132

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan lingkungan usaha menjadi sangat ketat sehingga tidak mudah untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga perusahaan harus memiliki sebuah alat untuk membantu dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia seefisien mungkin. Salah satu alat yang membantu manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian untuk mencapai kinerja yang baik mengenai kegiatan organisasi yang disusun sekarang dalam satuan moneter dan harus diwujudkan periode yang akan datang. Anggaran merupakan faktor keberhasilan dalam setiap aspek perekonomian.

Agar kegiatan bisnis berjalan dengan sukses, penganggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian penting. Tanpa adanya anggaran, akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan (*Oluwalope A & Sunday O, 2017*). Dengan adanya anggaran maka akan dapat diperbandingkan hasil realisasinya dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui efektivitas program kerja (Putri, 2014). Oleh karena itu perlu melibatkan bawahan dalam proses penyusunan anggaran dalam proses penyusunan anggaran. Menurut *Lau C, et.al (2018)* keterlibatan individu dalam proses penganggaran merupakan faktor kunci dalam penganggaran.

Keterlibatan individu dalam perusahaan dari berbagai tingkat manajerial dalam proses penganggaran dan memiliki pengaruh pada produknya, anggaran, disebut partisipasi anggaran (Dwi Novlina L & Indriani M, 2020).

Proses penganggaran merupakan hal teknis yang menyangkut keuangan, angka, dan perkiraan. Bagaimana manajer yang telah menyusun anggaran agar melaksanakan perencanaan anggaran yang telah dibuat menjadi penting. Hubungan timbal balik antara individu dan organisasi memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan yang telah disusun dengan kerjasama antar kelompok yang terkelola dengan baik. Partisipasi anggaran dapat meningkatkan efektivitas anggaran suatu perusahaan, yang kemudian akan meningkatkan kinerja manajerial (*Manafe J dan Setyorini T, 2019*).

Proses penyusunan anggaran yang banyak diharapkan perusahaan adalah dengan metode partisipasi anggaran yang penyusunannya melibatkan manajemen puncak, menengah dan bawah. Menurut *Lu (2011)*, anggaran yang efektif akan memotivasi anggota untuk bekerja dalam mengejar tujuan organisasi, melibatkan partisipasi anggota (manajer dan bawahan) dalam proses penyusunan anggaran, karena manajer akan memperoleh informasi rinci dari setiap operasional harian perusahaan. Dengan keterlibatan tersebut diharapkan terjadi komunikasi melalui saling memberikan informasi antara atasan dengan bawahan. Atasan dapat memperoleh dan memahami informasi yang dimiliki manajer bawahan mengenai lingkungan yang sedang terjadi dan akan dihadapi serta mencari berbagai alternatif solusi. Sebaliknya manajemen

bawahan diharapkan pula dapat memahami kesulitan yang sedang dihadapi para manajer atasan (Putri, 2014).

Menurut Dwi Novlina L dan Indriani M (2020), Kinerja manajerial didefinisikan sebagai hasil kerja atau pencapaian individu dalam organisasi dalam hal menjalankan fungsi manajemen yaitu perencanaan, penyelidikan, evaluasi, koordinasi, pengawasan, kepegawaian, negosiasi, dan perwakilan. Secara umum kinerja manajerial menjadi variabel hasil dalam penelitian akuntansi dan manajemen yang sering dikaitkan dengan proses penganggaran. Menurut Handayati, Prastiti, dan Safitri (2020), kinerja manajerial merupakan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kepentingan kinerja manajerial dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh lembaga/organisasi dapat menerapkan visi, misinya agar tujuan perusahaan dapat terwujud (Tambunan B, 2021). Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya bentuk aktivitas yaitu berkontribusi untuk melakukan penyusunan anggaran sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan yang telah direncanakan.

Banyak penelitian yang menemukan hasil yang bertentangan mengenai pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga menarik banyak minat peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Untuk memberikan gambaran mengenai hasil temuan yang bertentangan tersebut adalah hasil penelitian antara lain: *Manafe J dan Setyorini T* (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, penelitian Soleiman dan Thalib (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif

terhadap kinerja manajerial, penelitian Dwi Novlina L dan Indriani M (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara, penelitian Nanik Ermawati (2017) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu banyak menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung atau dipengaruhi oleh faktor kontijensi seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, *locus of control*, motivasi dan sebagainya. Faktor kontijensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel intervening atau moderating. Dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menggunakan faktor kontijensi berupa komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderasi karena dianggap dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai ikatan emosional seorang individu dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta bersedia mengabdikan dirinya pada organisasi (Dwi Novlina L dan Indriani M 2020). Komitmen organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan individu dalam organisasi. Komitmen diperlukan sebagai dasar untuk melakukan pekerjaan

yang sangat baik dalam organisasi. Komitmen yang tinggi biasanya akan membuat individu-individu dalam organisasi berusaha tampil baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan dimilikinya komitmen yang tinggi, manajer akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi, berusaha untuk tetap berada dalam organisasi dan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingannya. Komitmen organisasi menunjukkan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat untuk tetap mempertahankan status keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras guna pencapaian tujuan organisasi (Jatmiko, Laras, dan Rohmawati, 2020).

Disamping faktor kontijensi di atas, salah satu faktor penting yang mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam organisasi adalah motivasi. Dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer memiliki keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran dan akan selalu memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dan juga dengan dimilikinya motivasi yang tinggi akan membuat manajer bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sari dan Dwirandra (2019) menyatakan motivasi adalah suatu proses yang menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki manajer dalam bekerja, maka semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Hariyanti (2015), motivasi berperan dalam menciptakan suatu perilaku yang mempengaruhi kinerja manajer dalam suatu organisasi. Motivasi menjadi dasar individu untuk berperilaku, dan setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan tugas mereka dan mengambil bagian dalam penganggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh faktor motivasi yang dimilikinya. Faktor motivasi diharapkan dapat mempengaruhi manajer untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran, yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya. Maka, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan di dalam diri seseorang yang memiliki keinginan untuk melakukan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan.

Sudah ada penelitian terdahulu mengenai pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung. Wiratno A (2016) melakukan pengujian partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dimana variabel tersebut memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Giusti *et al* (2018) meneliti bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Bumulo (2018) menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Nanik E (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja

tidak mampu menjadi moderating pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini akan memodifikasi dan menindaklanjuti dari penelitian yang dilakukan oleh Dewi Anggarini (2016) dengan menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Seperti halnya penelitian Dewi Anggraini (2016), yang menyebutkan pengaruh motivasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif pada manajer yang terlibat dalam proses penganggaran.

Partisipasi anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan laba (*profit*) atau yang biasa disebut dengan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Sektor industri manufaktur masih mempunyai peran yang sangat penting dalam sebagian proses pembangunan di Provinsi Banten. Produk-produk yang dihasilkan memberikan sumbangan bagi pendapatan nasional. Oleh karena itu, kinerja perusahaan manufaktur perlu mendapat perhatian yang cukup. Kinerja perusahaan manufaktur tersebut tentu saja sangat dipengaruhi kinerja karyawannya, terutama para manajer, yang dapat dilihat dari penyusunan anggaran oleh manajemen tingkat atas dengan partisipasi manajemen tingkat bawah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemerintah Provinsi Banten menetapkan Upah Minimum Provinsi (UMP) tahun 2020 sebesar Rp 2.460.968 juta. UMP yang ditetapkan ini

sesuai dengan surat edaran Menteri Ketenagakerjaan Nomor B-m/308/HL.01.00/X/2019. UMP itu mengalami kenaikan dibandingkan UMP 2019 senilai Rp 2.267.965 juta. Kenaikan UMP ini secara tidak langsung membuat Upah Minimum Kota/Kabupaten mengalami kenaikan. Kenaikan UMK tersebut membuat perusahaan PT. Argo Pantes Tbk. merasa keberatan karena tingginya biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasionalnya. Pihak manajemen harus berupaya mengalokasikan perhitungan anggaran sebaik mungkin agar perusahaan tidak gulung tikar karena UMK hanyalah upah pokok saja. Sedangkan komponen gaji terdiri dari beberapa elemen. Ada uang makan, uang transport, uang shift, uang lembur, yang besaran maupun jenisnya tergantung dari kebijakan masing-masing perusahaan. Sehingga dalam penyusunan anggaran harus melibatkan berbagai pihak agar penetapan anggaran dapat mengefisiensi biaya dan menekan biaya-biaya operasional untuk kegiatan perusahaan nantinya.

Oleh karena itu pada saat fenomena itu terjadi, yang pertama sekali menghadapi kendala tentu saja para manajer tingkat menengah dan bawah. Anggaran yang telah disusun tidak terwujud. Sehingga para manajer harus mampu memecahkan semua persoalan yang muncul didalam lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun eksternal. Manajer tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan tanpa adanya keterlibatan karyawan. Salah satu persoalan yang sering dihadapi oleh manajer adalah mempertahankan karyawan yang potensial. Perusahaan manufaktur di Provinsi Banten harus memiliki pengelolaan yang baik dalam

penyusunan anggarannya. Tanpa adanya pengelolaan yang baik dan terorganisir, tujuan dari perusahaan tentu tidak akan bisa tercapai. Pencapaian tujuan perusahaan tidak akan lepas dari partisipasi antara manajer dengan bawahannya dalam melaksanakan penyusunan anggaran yang dapat membantu memprediksi lingkungan dan memperbaiki keputusan yang diperlukan di masa depan.

Dalam partisipasi anggaran, komitmen organisasi juga sangat penting dalam proses partisipasi anggaran. Sehingga individu termotivasi untuk mementingkan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang akan menghindarkan dari slack. Sebaliknya jika komitmen organisasi rendah maka individu tidak bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi sehingga terjadinya slack dalam organisasi tersebut. Dan perusahaan juga harus menyadari akan pentingnya motivasi kerja. Individu akan bekerja keras jika memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi akan menimbulkan semangat atau dorongan kepada individu untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan hal yang penting untuk dimiliki oleh para pegawai, manajer, ataupun pimpinan dalam suatu organisasi, karena dengan motivasi yang tinggi maka pekerjaan akan dilakukan dengan lebih bersemangat sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal untuk mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien (Bumulo, 2018).

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari beberapa penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sudah

dilakukan. Namun, hasil dari penelitian yang telah ada, terdapat penelitian yang berpengaruh dan ada pula hasil yang tidak berpengaruh. Tujuan penelitian ini untuk menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama tetapi dengan sampel dan lokasi yang berbeda akan menghasilkan hasil yang sama seperti pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengambil sampel perusahaan manufaktur di Banten karena Perusahaan manufaktur di Provinsi Banten seperti yang kita ketahui merupakan wilayah yang strategis bagi kegiatan industri.

Berdasarkan hal-hal di atas, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah motivasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

D. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan menambah pengetahuan pembaca mengenai hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang di moderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi. Serta diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat menjadi bahan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis.

b. Kegunaan Praktik

Penelitian ini akan lebih memperdalam ilmu pengetahuan, terutama pengetahuan dalam bidang akuntansi manajemen yang berfokus pada hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang di moderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a. Teori Kontijensi

Teori kontijensi adalah sistem terbuka yang terdapat pada sebuah perusahaan yang berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian serta pengendalian terhadap lingkungan perusahaan dan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha (Suartana, 2011). Setiap perusahaan tentu memiliki sistem yang beragam, karena sistem yang dirancang dan digunakan oleh perusahaan tertentu belum tentu digunakan oleh perusahaan lainnya. Oleh karena itu, perbedaan keadaan dan lingkungan setiap perusahaan akan menyebabkan perbedaan sistem perusahaan (baik sektor publik maupun swasta), perbedaan inilah yang termasuk dalam teori kontijensi.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini dikaitkan dengan variabel kontijensi, yang meliputi: komitmen organisasi dan motivasi. Pendekatan kontinjensi diadopsi dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel yang bertindak sebagai variabel intervening atau variabel moderating (Ratnasari & Wirasedana, 2017). Hal ini dikarenakan dengan

memasukan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Faktor kontijensi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan dimilikinya komitmen dan motivasi yang tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran dan akan membuat para manajer bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga kinerja manajerial pun meningkat.

B. Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana keterlibatan individu anggota organisasi dalam penyusunan anggaran dan mempengaruhi penyusunan target anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja (*Wong-On-Wing et. al., 2010*). Partisipasi anggaran diartikan sebagai suatu proses dimana manajer terlibat dan memiliki pengaruh dalam menentukan anggarannya (*Sastrawan et. al., 2020*). *Cheng M* (2012) memberikan bukti yang menunjukkan bahwa ada peran dalam partisipasi anggaran di mana karyawan mengumpulkan, bertukar, dan menyebarkan informasi yang relevan dengan pekerjaan untuk membantu pengambilan keputusan perusahaan, yang memungkinkan tercapainya

tujuan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan kepada atasan maupun bawahan untuk ikut serta menentukan bagaimana anggaran tersebut disusun sesuai dengan sasaran anggaran.

Bawahan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran karena mereka mempunyai kecukupan informasi untuk memprediksi masa depan secara tepat, sehingga keterlibatan mereka mengurangi kecenderungan individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran untuk melakukan kesenjangan anggaran. Namun selain adanya keuntungan dalam penerapan partisipasi anggaran terdapat juga kelemahan, dimana partisipasi dalam penganggaran memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menentukan rencana anggarannya. Kesempatan ini dapat digunakan secara negatif sehingga dapat menimbulkan senjangan dalam anggaran (Irman Badu *et al*, 2019).

Dari beberapa yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses dalam suatu organisasi dimana melibatkan manajer level bawah, manajer level menengah dan manajer level atas dari suatu organisasi dalam penyusunan anggaran sampai pada proses pengambilan keputusannya. Tingkat keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran pada masing-masing manajerial dalam organisasi berbeda-beda sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan demikian terbentuknya kerjasama untuk mencapai tujuan dan menentukan suatu rencana. Sukses atau gagalnya para manajer dalam

suatu perusahaan dalam melaksanakan anggaran merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

Mustika (2018) menjelaskan lima karakteristik anggaran, meliputi:

1. *Budgetary Participation* (Partisipasi Anggaran)

Sejauh mana manajer berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran dalam mencapai prestasinya.

2. *Budgetary Gold Clarity* (Kejelasan Saasaran Anggaran)

Sejauh mana anggaran dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dapat dimengerti oleh para manajer yang bertugas dalam mencapai sasaran anggaran.

3. *Budgetary Feedback* (Umpan Balik Anggaran)

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat pencapaian sasaran anggaran yang telah dicapai.

4. *Budgetary Evaluation* (Evaluasi Anggaran)

Mengacu pada selisih anggaran yang ditelusuri ke manajer pusat pertanggungjawaban serta digunakan untuk mengevaluasi kinerja.

5. *Budget Goal Difficulty* (Tingkat Kesulitan Sasaran Anggaran)

Sasaran yang sulit dicapai berakibat pada perasaan gagal, frustrasi, penolakan, serta aspirasi yang menurun.

b. Karakteristik Partisipasi Anggaran

Menurut Sumarno (2015), karakteristik partisipasi anggaran meliputi:

- 1) Pengaruh yang besar dalam partisipasi pengukuran anggaran,
- 2) Pengaruh dalam revisi anggaran,
- 3) Pengaruh mengenai pendapat/ usulan dalam penetapan anggaran,
- 4) Keyakinan dalam memutuskan suatu anggaran,
- 5) Pentingnya kontribusi usulan atau pemikiran dalam penyusunan anggaran,
- 6) Keikutsertaan dalam kegiatan penyusunan anggaran.

c. Keuntungan Partisipasi Anggaran

Keuntungan dari penggunaan anggaran partisipatif (Samryn, 2015), adalah:

- 1) Semua orang pada level organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan kebijaksanaannya diargai oleh manajemen puncak,
- 2) Orang yang memiliki hubungan langsung dengan suatu aktivitas berada dalam posisi paling baik untuk membuat estimasi anggaran,
- 3) Orang-orang lebih suka bekerja untuk memenuhi suatu anggaran yang mereka berpartisipasi dalam membuatnya daripada bekerja untuk memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas,
- 4) Memiliki sistem kendali yang unik, karena apabila orang-orang tidak mampu mencapai spesifikasi anggaran yang ditetapkan maka mereka hanya menyalahkan diri mereka sendiri.

d. Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran dimaksudkan untuk mengukur tingkat partisipasi yang melibatkan manajer baik tingkat bawah hingga tingkat atas dalam proses penyusunan anggaran tersebut dapat diukur dengan beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2019), yaitu:

- a. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran
- b. Alasan revisi anggaran
- c. Kerelaan dalam memberikan pendapat
- d. Frekuensi saran dalam anggaran
- e. Banyaknya pengaruh yang diberikan
- f. Pentingnya kontribusi

C. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judges (2013) komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen yang tinggi menjadi individu lebih memperhatikan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan

organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya.

Menurut Gunawan (2015) komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi. Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan para bawahannya, artinya manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk semakin memajukan perusahaan tempat mereka bekerja. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya yaitu dengan menyusun anggaran perusahaan seefektif mungkin.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepemilikan dan keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya dalam bentuk sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan serta dorongan untuk mempertahankan keanggotaan tersebut demi tercapainya tujuannya baik secara individu maupun tujuan perusahaan.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

b. Manfaat Komitmen Organisasional

Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kholipah (2019) terdapat beberapa indikator komitmen organisasi, yaitu:

1. Usaha untuk membuat organisasi menjadi sukses.
2. Kebanggaan bekerja pada organisasi, kesediaan untuk menerima semua jenis pekerjaan demi organisasi.
3. Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi.

4. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi menginspirasi dalam pelaksanaan tugas.
5. Senang atas pilihan bekerja pada organisasi tersebut, anggapan bahwa organisasinya merupakan organisasi yang terbaik.
6. Perhatian terhadap kelangsungan organisasi.

D. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Nabhan dan Munfa'ati (2021) motivasi adalah dorongan yang menyebabkan seseorang mau dan berusaha melakukan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik, dan kemauan untuk berusaha menuju tujuan organisasi, selanjutnya motivasi adalah rangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal tertentu sesuai dengan tujuan individu, dalam perspektif penganggaran, pegawai yang memiliki motivasi tinggi lebih efektif dalam mencapai tujuan.

Menurut Soleiman dan Wahabthalib (2021) motivasi adalah sejauh mana seorang individu mencoba untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju untuk tercapainya tujuan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki manajer dalam bekerja, maka semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial. Menurut Maulana, Agustin, Afriyenti (2020) motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk melakukan upaya tingkat tinggi untuk

mencapai tujuan organisasi, yang bergantung pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi adalah salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja dengan mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Dikaitkan dengan anggaran maka dalam proses partisipasi penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa motivasi berperan dalam menciptakan suatu perilaku yang mempengaruhi kinerja manajer dalam suatu organisasi.

Motivasi menjadi dasar individu untuk berperilaku, dan setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan tugas mereka dan mengambil bagian dalam penganggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh faktor motivasi yang dimilikinya. Faktor motivasi diharapkan dapat mempengaruhi manajer untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran, yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya.

b. Indikator Motivasi

Menurut Sari (2015) ada 5 indikator dalam motivasi kerja yaitu:

1. Kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan, dan sesama anggota.
3. Kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik.
4. ketabahan, keuletan dan kejujuran dalam bekerja.

5. Kekhawatiran apabila mengalami kegagalan

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2009) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

a. Faktor Intern

1. Keinginan Untuk Dapat Hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

2. Keinginan Untuk Dapat Memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3. Keinginan Untuk Memperoleh Penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan

sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan Untuk Berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja, terkadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi atau kerja.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas

dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3. Supervisi yang Baik.

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervise sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4. Adanya Jaminan Pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja.

E. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Dalam pendekatan akuntansi manajemen, kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Hal ini untuk mengukur secara efektif dan efisien tentang para manajer yang telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Tika Moh (2016), kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Ammy (2018) Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung efektifitas organisasi. Kinerja Manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, penyelidikan, pengawasan, evaluasi, koordinasi, negosiasi, pemilihan staf, representasi dan kinerja secara keseluruhan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang merupakan kegiatan bisnis, yang tentunya selalu berkaitan dengan pengambilan keputusan (Rokhman, 2017).

Wibowo (2011), menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Menurut Handayanti, Prastiti dan Safitri (2020) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Kasmir (2016), ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Pengetahuan tentang pekerjaan sangat mempengaruhi kinerja.
3. Rancangan Kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian rancangan kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian, kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
5. Motivasi Kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seseorang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak organisasi atau perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya dengan baik dan sopan untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sehingga hasil kerja yang diperintah atasan menghasilkan pekerjaan yang baik.
7. Gaya Kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
8. Budaya Organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku

dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika seseorang merasa senang atau gembira dalam untuk bekerja melakukan pekerjaannya tersebut, maka hasil pekerjaan akan baik.
10. Lingkungan Kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana, dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan atau organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh sungguh sekalipun perusahaan atau organisasinya dalam kondisi kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan seseorang untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan atau organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.
13. Disiplin Kerja, merupakan usaha seseorang untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu (misalnya masuk kerja selalu tepat waktu). Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan

kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Seseorang yang disiplin akan mempengaruhi kinerjanya.

c. Indikator Kinerja Manajerial

Terdapat delapan indikator dari kinerja manajerial menurut Wibowo (2011), yaitu:

1. Perencanaan, kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.
2. Investigasi, kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.
4. Evaluasi, kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan, kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
6. Pemilihan staf, kemampuan untuk mempertahankan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian dan tawar menawar.

7. Negoisasi, bentuk negoisasi yang dilakukan oleh manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.
8. Perwakilan, kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum organisasi.

F. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Nama Jurnal & Volume	Variabel	Hasil
1.	Widi Hariyanti et al (2015).	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 211 (2015) 836 – 843.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intrinsic motivation, 2. autonomous extrinsic motivation, 3. controlled extrinsic motivation , 4. budgeting participation, 5. managerial performance. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 2. Motivasi ekstrinsik otonomi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 3. Motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, 4. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.	Janri D. Manafe, Tuti Setyorini (2019).	<i>International Journal of Social Sciences World</i> Vol. 01 No. 01, November 2019, pages: 01~10	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational commitment;</i> 2. <i>Managerial performance;</i> 3. <i>Budgeting participation.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi, 2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 3. Komitmen organisasi menjadi perantara yang positif dan signifikan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, 4. Komitmen organisasi melemahkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3.	Syakieb Arsalan et al. (2018).	<i>International Journal of Engineering & Technology</i> , 7 (4.34) (2018) 240-244.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Participative Budget;</i> 2. <i>Organization Commitment;</i> 3. <i>Work Motivation,</i> 4. <i>Managerial Performance.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penganggaran Partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial, 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, 3. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.	Baihaqi Ammy (2018).	<i>International conference of asean perspective and policy v. 1, n. 1, p. 111-117, oct. 2018.</i>	1. <i>Participation Budget,</i> 2. <i>Organizational Commitment,</i> 3. <i>Managerial Performance</i>	1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, 2. Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
----	----------------------	--	---	---

Sumber : dari berbagai sumber, 2021.

G. Kerangka Pemikiran

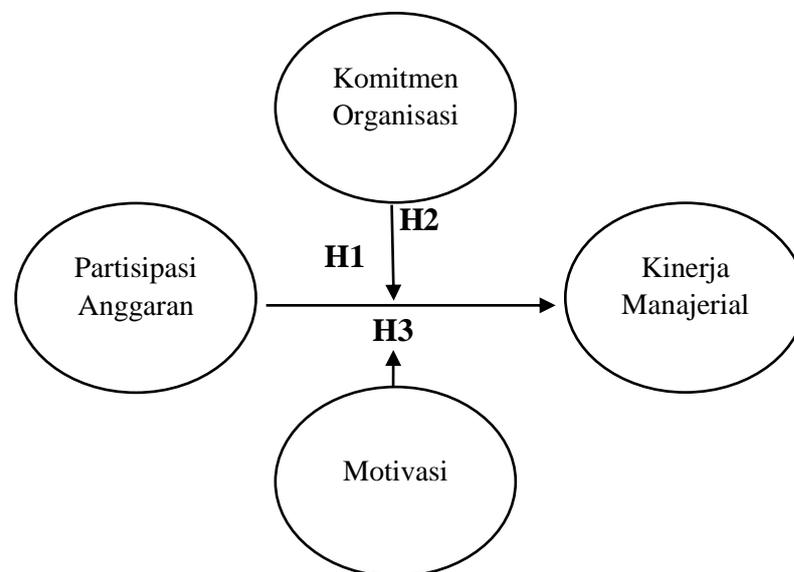
Kerangka penelitian ini menunjukkan pengaruh antara faktor komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderasi dalam hubungannya antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Bahwa dengan manajer yang memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya komitmen dan motivasi yang tinggi diharapkan para manajer memiliki keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam penyusunan target anggaran dan akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan mekanisme komunikasi dan pertukaran informasi yang memungkinkan manajemen untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Partisipasi memungkinkan mereka untuk memperbaiki kesalahan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial. Manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki

kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memanfaatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Dengan dimilikinya motivasi yang tinggi dimungkinkan seorang pimpinan atau manajer akan meningkatkan kinerja manajerial dengan munculnya dorongan dari dalam individu untuk bertindak sesuatu karena adanya kebutuhan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan yang ditetapkan telah tercapai, maka akan munculnya kepuasan dan cenderung akan diulangikembali sehingga akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Bihagi Ammy (2018).

H. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian *Manafe dan Setyorini* (2019) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam menyusun anggaran maka kinerja manajerial semakin meningkat. (Dwi Novlina L dan Indriani M, 2020) melakukan penelitian terhadap manajer lini tengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Menurut Maulana, *et. al.* (2020) Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah dan bawah untuk menjalankan organisasinya. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, proses penganggaran yang melibatkan semua pihak akan meningkatkan kinerja organisasi. Manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran mempunyai kesempatan untuk menyumbangkan ide dan pengetahuannya, sehingga kebutuhan untuk aktualisasi diri terpenuhi. Maka dari itu partisipasi anggaran ini memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja manajerial serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota

dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Maka akan timbul komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan, yang akhirnya mampu menaikkan kinerja.

Hasil penelitian Bumulo (2018) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan penelitian Ammy (2018) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

H1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya (Sukma, Putra & Merawati, 2017). Ketika seseorang menyukai organisasi tempat dia bekerja maka dia akan memberikan kemampuan yang terbaik dan loyal untuk organisasinya tersebut. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja maka akan timbul rasa memiliki dan pegawai akan bekerja sebaik mungkin untuk organisasinya

tersebut dengan demikian dapat meningkatkan kinerja manajerialnya (Khoiriah & Wiratno, 2017).

Manajer yang memiliki komitmen yang tinggi, maka akan aktif dalam berpartisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja, karena komitmen yang kuat dalam diri individu dapat menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah direncanakan, serta dapat mengerahkan usaha atas nama organisasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Manajemen perusahaan yang baik akan memilih individu yang mempunyai komitmen tinggi untuk diikutkan dalam proses penyusunan karena kinerja manajerial yang baik akan lebih mudah dicapai bila penyusunan anggaran dikerjakan oleh individu yang memiliki semangat yang kuat demi kemajuan perusahaannya. Oleh karena itu komitmen organisasi diduga memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial memperoleh hasil yang bervariasi, misalnya pada penelitian Soleiman dan Wahabthalib (2020) menghasilkan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Mulyana dan Puspanita (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Handayati, Prastiti, dan Safitri (2020) menunjukan bahwa komitmen

organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa manajer yang memiliki komitmen yang tinggi, maka rasa kepemilikan terhadap perusahaan akan kuat. Dimana para manajer akan bersemangat, bersungguh-sungguh dengan kemauannya sendiri untuk selalu semangat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang dimana agar tujuan perusahaan tercapai dan akan meningkatkan kinerja manajerialnya.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

H2: Komitmen organisasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang dimana mereka semangat untuk dapat bekerja dengan baik. Dorongan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Individu yang memiliki dorongan dan semangat kerja yang baik akan dapat melakukan proses partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan baik sehingga kinerja manajerial juga akan meningkat (Nanik E, 2017). Dengan tingginya motivasi yang dimiliki oleh karyawan, menunjukkan prestasi kerja karyawan bagus. Prestasi kerja yang bagus ini dikarenakan

tercapainya target anggaran yang disusun dengan menggunakan metode partisipasi anggaran.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi yang tinggi dari manajer, maka manajer akan bekerja sebaik mungkin dengan cara berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk memberikan kemampuan sebaik mungkin terhadap organisasi sehingga target anggaran tercapai. Tercapainya target anggaran ini menunjukkan kinerja manajerialnya bagus. Sebaliknya manajer yang memiliki motivasi kurang baik (rendah), keinginan untuk memperbaiki kesalahannya relatif rendah, jika kinerja yang mereka peroleh tidak sesuai dengan yang diharapkan (rendah). Dengan kata lain manajer yang memiliki motivasi kerja rendah tidak memiliki keinginan dengan memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang ada, sehingga kinerja yang diperoleh tetap rendah.

Penelitian Anggarini D dan Sujana (2017) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating, menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Ernis F (2017) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Hasil penelitian sebelumnya juga oleh Sariningrum S (2017) menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

H3 : Motivasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek penelitian dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Provinsi Banten.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini yaitu manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Penelitian ini memilih jenis perusahaan manufaktur sebagai objek penelitiannya, karena perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang relatif besar dan juga memiliki proses produksi yang beragam mulai dari pengelolaan bahan mentah menjadi barang setengah jadi sampai barang jadi yang siap pakai.

2. Sampel

Sampel penelitian ini, yaitu manajer yang bekerja pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten. Teknik penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu atau sampel yang sengaja diambil dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu :

- a. Responden harus merupakan manajer level menengah dengan nama jabatan setara dengan manajer HRD, manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, manajer SDM.

- b. Responden harus bekerja pada perusahaan yang menggunakan mekanisme anggaran sebagai perangkat perencanaan dan pengendalian.
- c. Responden harus bekerja pada perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas atau Perseroan Terbuka.
- d. Manajer yang memiliki masa jabatan organisasi minimal satu tahun dan berpendidikan minimal S1, agar sudah memahami mengenai mekanisme anggaran dan sudah mampu mengukur kinerjanya.

C. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil kuesioner yang diberikan kepada responden yaitu manajer yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Berdasarkan jawaban yang terdapat dalam dalam kuisisioner akan diperoleh data yang menggambarkan sikap dan keterlibatan responden selama menyelesaikan masalah tersebut. Kuesioner berisi tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.

D. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan segi masalah yang diteliti, teknik dan alat yang digunakan untuk penelitian, serta tempat dan waktu penelitian, penelitian ini menggunakan dua metode pengambilan data yaitu:

1. *Library Research*, yaitu dengan mencari dan mengumpulkan data dari literature yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti yaitu dengan cara mengumpulkan bahan-bahan berupa teori-teori yang berasal dari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, data ini diperoleh melalui jurnal-jurnal ilmiah, buku-buku, atau skripsi terdahulu, dengan maksud untuk melengkapi data primer yang ada di lapangan.
2. *Field Research*, yaitu penelitian yang datanya diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner secara personal (*Personally Administered Questionnaires*). Langkah yang diambil untuk mengantisipasi rendahnya tingkat respon (respon rate) di masa pandemic dikarenakan adanya covid-19 adalah dengan cara mengantar langsung dan menyerahkan kuisisioner tersebut kepada manajer tingkat menengah untuk di isi dan juga menghubungi kembali manajer atau karyawan melalui telepon guna memastikan bahwa kuisisioner yang diantar telah diisi oleh manajer, setelah itu dikumpulkan kembali dengan menjemputnya langsung. Dalam penelitian ini, kuisisioner ini disebarakan kepada setiap manajer perusahaan manufaktur di Provinsi Banten yang terjun langsung dalam partisipasi penyusunan anggaran perusahaan.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu pendekatan penelitian dengan menekankan pada pengujian data. Pada penelitian ini digunakan lima point skala likert yang digunakan sebagai alat ukur pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2014).

Berikut ini keterangan skala likert yang digunakan:

Tabel 3.1 Skala Likert

No.	Alternatif	Jawaban	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	(STS)	1
2.	Tidak Setuju	(TS)	2
3.	Netral	(N)	3
4.	Setuju	(S)	4
5.	Sangat Setuju	(SS)	5

E. Variabel Penelitian dan Operasional Variabel

a. Variabel Penelitian

1. Variabel Independen

Variabel independen (X) yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang mengukur seberapa jauh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran karyawan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial yaitu variabel terikat, merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

3. Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan motivasi.

b. Operasional Variabel

Tabel 3.2

Variabel Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Moh Pabundu Tika, 2016). Sumber indikator (Wibowo, 2011).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Pengkoordinasian 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Pengaturan Staff 7. Negosiasi 8. Perwakilan 	Ordinal
Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi anggaran merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran 2. Alasan revisi anggaran 3. Kerelaan dalam memberikan pendapat 4. Frekuensi saran dalam anggaran 5. Banyaknya pengaruh yang 	Ordinal

	kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Eka Yuda, 2013). Sumber indikator (Lubis, 2019).	diberikan 6. Pentingnya kontribusi	
Komitmen Organisasi (X2)	Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu (Putri, 2013). Sumber Indikator (Kholipah, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha untuk membuat organisasi menjadi sukses. 2. Kebanggaan bekerja pada organisasi, kesediaan untuk menerima semua jenis pekerjaan demi organisasi. 3. Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi. 4. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi menginspirasi dalam pelaksanaan tugas. 5. Senang atas pilihan bekerja pada organisasi tersebut, anggapan bahwa organisasinya merupakan organisasi yang terbaik. 6. Perhatian terhadap kelangsungan organisasi. 	Ordinal
Motivasi (X3)	Motivasi merupakan faktor yang mendorong individu baik berasal dari dalam dirinya maupun pengaruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan. 2. Tanggung jawab 	Ordinal

	<p>dari luar untuk melakukan suatu usaha atau kegiatan dengan segala bentuk keterampilan, keahlian, tenaga serta waktunya sebagai wujud tanggungjawab dan kewajibannya sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Giusti <i>et al.</i>, 2018). Sumber indikator (Sari, 2015).</p>	<p>terhadap diri sendiri, atasan, dan sesama anggota.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik. 4. ketabahan, keuletan dan kejujuran dalam bekerja. 5. Kekhawatiran apabila mengalami kegagalan. 	
--	--	--	--

Sumber : dari berbagai sumber (2021).

F. Metode Analisis Data Statistik

Analisis data merupakan suatu rangkaian kegiatan dalam menyederhanakan data yang dikumpulkan dari penelitian agar data yang telah dikumpulkan dapat diubah kedalam bentuk yang lebih mudah ditafsirkan.

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2016).

2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan meliputi uji reliabilitas dan uji validitas dengan software Partial Least Square (PLS). Uji reliabilitas dimaksud untuk mengukur internal consistency suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji Composite Reliability $\geq 0,70$ (Ghozali, 2014).

3. Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai akar kuadrat dari AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk lainnya dalam model maka masing-masing indikator pernyataan adalah valid (Ghozali, 2014).

4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur internal consistency suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan menghasilkan jawaban yang sama dari waktu ke waktu (konsisten atau stabil dari waktu ke waktu). Suatu data dikatakan reliabel jika composite reliability lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2014).

G. Alat Pengujian Hipotesis

1. *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui PLS

Pengumpulan data yang dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan Software Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (variance). Menurut Ghazali (2014:31) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat predictive model.

PLS merupakan metode analisis yang *Powerfull Word* (1985) dalam Ghazali (2014) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data tidak harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model.

Model persamaan struktural merupakan persamaan teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik recursive maupun nonrecursive untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model.

Tidak seperti model *multivariate* biasa (analisis faktor regresi berganda) SEM dapat menguji bersama-sama yaitu:

- a) Model structural adalah hubungan antara konstruk independen dan dependen.
- b) Model measurement adalah hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Digabungkannya pengujian model struktural dengan model pengukuran tersebut memungkinkan untuk:

- a) Menguji kesalahan pengukuran (measurement error) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
- b) Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis dalam analisis dengan menggunakan PLS ada 2 hal yang dilakukan yaitu:
 - 1) Menilai Inner Model atau Structural Model
 - 2) Menilai Outer Model atau Measurement Model

2. Menilai Outer Model dan Measurement Model

Terdapat tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability. Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun, menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2014:39) untuk penelitian tahap awal dari

pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok tersebut lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghozali (2014).

3. Menilai Inner Model dan Structural Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square Test untuk Predictive Relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural, Ghozali (2014). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten

independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Dimana R^2 *included* dan R^2 *excluded* adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika *predictor variabel laten* digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Disamping melihat *R-square*, model PLS juga direvaluasi dengan melihat *Q-Square Predictive Relevance* untuk model konstruk. *Q-Square Predictive Relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square predictive relevance* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square predictive relevance* kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* Ghozali (2014).

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat pengaruh variabel-variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Ketentuan penerimaan atau penolakan uji hipotesis adalah:

Bila $T\text{-statistik} > T\text{-tabel} (1,96) = \text{Hipotesis diterima}$

Bila $T\text{-statistik} < T\text{-tabel} (1,96) = \text{Hipotesis ditolak}$

Sedangkan untuk hubungan langsung dan tidak langsung dilakukan analisis jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui apakah variabel terikat memediasi antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan

membandingkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesisnya adalah:

Bila pengaruh langsung $>$ pengaruh tidak langsung = Ditolak

Bila pengaruh langsung $<$ pengaruh tidak langsung = Diterima

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah manajer HRD, manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, manajer SDM yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Manajer tersebut dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling yang sudah dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Smart Partial Least Square (PLS) 3. Data yang diolah adalah jawaban Manajer terkait dengan Partisipasi Anggaran (PA), Kinerja Manajerial (KM), Komitmen Organisasi (KO) dan Motivasi (Mo). Berikut adalah daftar perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 4.1

Daftar Perusahaan Manufaktur yang Dijadikan Objek Penelitian

No.	Nama Perusahaan Manufaktur	Alamat
1.	PT. Surya Baja Mandiri	Jl. Raya Kresek Km 3.5 No.99, Merak, Kec. Balaraja, Kab. Tangerang, Banten 15610
2.	PT. Pou Chen Indonesia	Jl. Raya Serang KM.71, Cijeruk, Kec.Kibin, Serang, Banten 42185
3.	PT. Lung Cheong Brothers Industrial	Jl. Raya Serang Km. 90 Sentul, Keragilan, Serang-Banten
4.	PT.Charoen Pokphand Indonesia Tbk.	Jl. Modern Industri IV, Nambo Lir, Kec. Kibin,

		Kab. Serang, Banten 42185
5.	PT. Sinar Sosro	Jl. Karang Tanjung Pegadungan Kec. karang Tanjung, Pandeglang Banten.
6.	PT. Mayora Indah	Jl. Raya serang Sumur Bandung, Jayanti, Tangerang-Banten.
7.	PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk	Jl. Raya Serang Km 76, Desa Kragilan, Serang 42184, Banten.
8.	PT. Indofood CBP	Jl. Raya Serang KM.11 Bitung Jaya Cikupa, Kab.Tangerang, Banten 15710
9.	PT. Global Araqu Utama	Taman Krakatau Bllok L9 No. 7 Wr. Kurung, Serang-Banten.
10.	PT. Daekyung Indah Heavy Industry	Jl. Australia II Kavling 1 KIEC, Warnasari, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Jawa Barat 42443
11.	PT. Thermax International Indonesia	Kotasari, Kec.Grogol, Kota Cilegon, Banten 42436
12.	PT. Manufaktur Fiber Indonesia	Jl. Bukit Golf IX Blok QG 4/15 Modernland- Tangerang
13.	PT. Surya Toto Indonesia Tbk	Jl. MH. Thamrin KM 7 Desa Pakulonon, RT.004/RW.002, Panunggangan, Kec.Pinang Kota Tangerang, Banten 15325
14.	PT. Tridharma Kencana	Jl. Raya Serang Jakarta Km.12 No.66 Desa Cisait Kec. Kragilan Serang Timur
15.	PT. Super Packwell Indo	Jl. Raya Careng Km 01, Blok A3 No 1&2 Kel. Sukamaju, Kec.Kibin, Kab. Serang-Banten
16.	PT. Seamless Pipe Indonesia Jaya	Jl. Antartika I No. Kav F4, Kotasari Kec.Grogol, Kota Cilegon, Banten

		42443
17.	PT. The Univenus Cikupa	Jl Raya Serang KM12 Cikupa, Jl. Industri II, Sukadamai, Kec. Cikupa, Kab. Tangerang, Banten 15710

Sumber: Data Primer yang diolah (2021)

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten yang berjumlah 17 perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur tersebut berada di wilayah Kota Cilegon, Kabupaten Serang, Kabupaten Pandeglang, dan Kabupaten Tangerang. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi 25 butir pernyataan. Kuesioner yang disebar ditunjukkan kepada manager HRD, Manajer keuangan, manager produksi, manager pemasaran, dan manager SDM. Penyebaran kuesioner kepada responden dimulai pada bulan Februari 2021 sampai dengan Maret 2021. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Partial Least Square* (PLS). Data yang diolah adalah jawaban responden terkait dengan Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi dan Motivasi. Kalkulasi antara jumlah kuesioner yang disebar dengan yang berhasil dikumpulkan terdapat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Presentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

No.	Keterangan.	Jumlah	Presentase
1.	Kuesioner yang disebar	85	100%
2.	Kuesioner yang tidak kembali	10	11,8%
3.	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	75	88,2%

N Sampel = 85

Kuesioner yang disebar = $(85/85) \times 100\% = 100\%$

Kuesioner yang tidak kembali = $(10/85) \times 100\% = 11,8\%$

Jumlah kuesioner yang dapat diolah = $(75/85) \times 100\% = 88,2\%$

Kuesioner disebar ke 17 perusahaan manufaktur di Provinsi Banten, setiap perusahaan menerima 5 kuesioner untuk ditujukan kepada manajer , total kuesioner yang disebar sebanyak 85 kuesioner. Dari 85 kuesioner yang dikirim langsung kepada perusahaan manufaktur, hanya 75 kuesioner yang dapat diolah, kuesioner yang tidak kembali sebanyak 10 buah kuesioner. Hal ini terjadi karena kesibukan para manajer dan melebihi jangka waktu pengembalian, serta banyaknya manajer yang work from home karena adanya covid-19, dan juga disebabkan karena tidak mendapatkan izin dari manajemen perusahaan untuk melakukan penelitian diperusahaan tersebut.

B. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif atau statistik adalah bagian dari statistik yang mempelajari cara pengumpulan dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Statistik deskriptif hanya berhubungan dengan hal yang menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan (fenomena). Dengan kata lain, statistik deskripsif hanya berfungsi menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan.

Statistik deskripsif memberikan gambaran mengenai nilai, mean, median, standar deviasi, variance, range, minimum, dan maksimum.

- a. Mean adalah jumlah seluruh angka pada data yang dibagi dengan jumlah data yang ada.
- b. Median adalah angka tengah yang didapat apabila data disusun berdasarkan angka tertinggi dan terendah.
- c. Standar deviasi adalah suatu ukuran penyimpangan. Jika nilainya kecil maka data yang digunakan mengelompokkan sekitar nilai rata-rata

1. Jenis Kelamin

Diketahui bahwa responden dalam penelitian ini di dominasi oleh responden yang berjenis kelamin pria. Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari profil responden lebih banyak pria dibandingkan wanita, berdasarkan paradigma yang berkembang pada masyarakat bahwa pria memiliki waktu yang lebih fleksibel, fisik yang kuat serta bisa bekerja lebih cepat dibandingkan wanita yang memiliki peran ganda baik dalam peran karir, peran keluarga dan peran sebagai ibu. Oleh sebab itu pria cenderung

dinilai lebih banyak menjadi pejabat structural dibandingkan wanita bisa dilihat dari data yang tersaji pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Jenis Kelamin

Klarifikasi	Jumlah	Presentase
Pria	47	62,7%
Wanita	28	37,3%
Total	75	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2021).

2. Usia Responden

Dalam penelitian ini responden paling banyak berada pada interval usia 31 sampai dengan 50 tahun hal ini menunjukkan bahwa responden yang bekerja di perusahaan manufaktur di Provinsi Banten berada pada usia produktif dimana usia produktif di Indonesia ialah 15 sampai dengan 64 tahun. Di sisi lain pada tabel 4.4 menggambarkan bahwa rata-rata usia pejabat struktural masih didominasi oleh pejabat diatas dengan usia diatas 31 tahun. Tabel 4.4

Tabel 4.4
Usia Responden

Klarifikasi	Jumlah	Presentase
20-30 tahun	21	28%
31-40 tahun	29	38,7%
41-50 tahun	21	28%
>50 tahun	4	5,3%
Total	75	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah (2021).

Dari jumlah kuisisioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berusia 20-30 tahun adalah 21 orang (28%), untuk usia antara 31-40 tahun adalah 29 orang (38,7%), untuk usia 41-50 tahun

adalah 21 orang (28%), dan untuk usia diatas 50 tahun adalah 4 orang (5,3%).

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas manajer yang mendominasi pekerjaan di perusahaan manufaktur Provinsi Banten masih berusia produktif yaitu berusia 31-40 tahun. Rata-rata manajer pun sudah lebih dari 3 tahun bekerja sehingga dianggap sudah cukup berpengalaman serta lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya karena sudah mengetahui lingkungan pekerjaannya. Manajer bisa membantu meningkatkan tingkat produktivitas perusahaan ini. Pasalnya, manajer usia produktif biasanya punya kelebihan baik dari segi stamina, fisik, serta tingkat kecerdasan. Usia produktif saat ini dikenal sangat kreatif. Bila mereka mengoptimalkan kelebihan tersebut, mereka akan mampu menciptakan inovasi baru.

3. Jabatan Responden

Kuisisioner yang dikembalikan dalam penelitian ini terdapat jumlah responden yang memiliki jabatan sebagai Manajer HRD adalah 28 orang (32,9%), untuk jabatan Manajer Produksi adalah 12 orang (14,2%), untuk jabatan Manajer Pemasaran adalah 10 orang (11,8%), untuk jabatan Manajer Keuangan adalah 15 orang (17,6%), untuk jabatan Manajer SDM adalah 20 orang (23,5%). Adapun presentase posisi jabatan responden disajikan dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5**Jabatan Responden**

Klarifikasi	Jumlah	Presentase
Manajer HRD	24	32%
Manajer Produksi	12	16%
Manajer Pemasaran	14	18,7%
Manajer Keuangan	14	18,7%
Manajer SDM	11	14,7%
Total	75	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2021).

HRD dikenal sebagai divisi yang secara langsung mengelola dan mengelola sumber daya manusia. Selanjutnya manajer SDM yaitu yang bertanggung jawab atas manajemen tenaga kerja, produktivitas, kontrol kualitas dan keselamatan secara efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Setelah itu dengan jumlah yang sama yaitu manajer pemasaran dan keuangan. Bidang pemasaran dituntut untuk memuaskan konsumen dimana konsumen merupakan sumber keuntungan perusahaan sedangkan manajer keuangan merupakan jabatan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena sebagai ujung tombak yang berkaitan dengan keuangan. Dan terakhir manajer produksi yaitu seorang yang terlibat perencanaan, koordinasi dan kontrol dari proses manufaktur.

4. Masa Kerja Responden

Dari jumlah kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini jumlah responden dengan masa kerja 1-5 tahun adalah 13 orang (17,3%), kemudian untuk responden dengan masa kerja 5-10 tahun adalah 31 orang (41,3%) dan responden dengan masa kerja 10-15 tahun adalah 26 orang (34,7%), dan terakhir >15 tahun 5 orang (6,7%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas manajer yang menjadi responden sudah bekerja selama kurun waktu 5-10 tahun yaitu sebanyak 17 orang (37,78%) yang berarti pada tingkatan tersebut manajer ini sudah mengetahui dan memahami kondisi lingkungan perusahaan dengan baik karena memiliki pengalaman dan masa kerja yang cukup.

Tabel 4.6

Masa Kerja Responden

Klarifikasi	Jumlah	Presentase
1-5 tahun	13	17,3%
5-10 tahun	31	41,3%
10-15 tahun	26	34,7%
> 15 tahun	5	6,7%
Total	75	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2021).

5. Pendidikan Responden

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berpendidikan tingkat S1 adalah 43 orang (57,3%), responden dengan lulusan S2 adalah 32 orang (42,7%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan manajer yang di perusahaan

manufaktur Provinsi Banten didominasi oleh manajer dengan pendidikan tingkat S1. Dalam hal pendidikan, dapat dikatakan bahwa pendidikan berpengaruh menjadi seorang manajer karena ilmu pengetahuan yang mereka miliki akan berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Tabel 4.7
Pendidikan Responden

Klarifikasi	Jumlah	Presentase
DIII	-	-
S1	43	57,3%
S2	32	42,7%
S3	-	-
Total	75	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2021).

C. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Pengujian validitas data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan software *SmartPLS*. Pada data tabel tampak hasil *outer loadings* digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari model pengukuran (instrumen). Pada kasus ini, data tabel 4.8 hasil uji *outer loadings* menunjukkan skor yang rendah pada variabel PA1 (0,693), PA4 (0,597), dan KM2 (0,684) yaitu kurang dari 0,7 (Chin, 1998). Dari hasil *outer loadings* tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran (PA), Komitmen Organisasi (KO), Motivasi (Mo),

dan Kinerja Manajerial (KM) memiliki validitas konvergen yang kurang baik, sehingga sebaiknya variabel ini dieliminasi dan tidak diikuti dalam pengujian hipotesis.

Tabel 4.8
Outer Loadings

Hasil <i>Outer Loadings</i>				
	PA	KO	Mo	KM
PA1	0,693			
PA2	0,735			
PA3	0,720			
PA4	0,597			
PA5	0,772			
PA6	0,786			
PA7	0,708			
PA8	0,703			
KO1		0,843		
KO2		0,728		
KO3		0,811		
KO4		0,755		
KO5		0,787		
KO6		0,744		
Mo1			0,716	
Mo2			0,703	
Mo3			0,739	
Mo4			0,724	
Mo5			0,755	
KM1				0,804
KM2				0,684
KM3				0,847
KM4				0,780
KM5				0,813
KM6				0,813
KM7				0,844
KM8				0,824

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3*

Jika variabel-variabel tetap diuji hipotesisnya maka hasil penelitian akan memiliki validitas yang lemah. Namun, untuk kriteria *rule of thumbs*, beberapa statistika memiliki perbedaan pendapat. Ada yang mensyaratkan

harus lebih dari 0,70 seperti Chin (2006) dan ada yang boleh kurang dari 0,70 tetapi paling tidak lebih dari 0,40 seperti pendapat Lai dan Fan (2008) serta Vinzi *et al.* (2010). Sehingga, kesimpulan pada data bahwa validitas konvergen menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Manajerial.

Tabel 4.9
AVE (Average Variance Extracted)

Hasil AVE (Average Variance Extracted)			
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Akar AVE (\sqrt{AVE})	Ket
Partisipasi Anggaran	0,564	0,751	Valid
Komitmen Organisasi	0,607	0,779	Valid
Motivasi	0,530	0,728	Valid
Kinerja Manajerial	0,680	0,824	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Cara lain yang digunakan untuk mengetahui validitas konvergen adalah dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) pada tabel 4.9 yang menunjukkan nilai lebih dari 0,50 dan dinyatakan nilai pada AVE tersebut memiliki nilai yang baik. Cara yang lainnya yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) seperti konstruk (variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan

konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik.

Tabel 4.10
Discriminant Validity

Hasil Discriminant Validity						
	KM	KO	Mo	PA	PA*KO	PA*Mo
KM	0,824					
KO	0,403	0,779				
Mo	0,705	0,488	0,728			
PA	0,666	0,441	0,713	0,751		
PA*KO	-0,545	-0,352	-0,519	-0,485	1.000	
PA*Mo	-0,353	-0,443	-0,388	-0,324	0,581	1.000

Sumber: Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Selanjutnya, menurut perhitungan *cross loading (discriminant validity)* pada tabel 4.10 dapat disimpulkan semua variabel yang memiliki korelasi tertinggi pada dirinya sendiri dibandingkan dengan korelasi pada variabel lain yaitu lebih dari 0,70. Cara lainnya yang dapat digunakan untuk menilai validitas suatu konstruk dengan membandingkan akar AVE yang terdapat dalam tabel dengan nilai lebih besar dari pada korelasi variabel laten yang terdapat dalam tabel 4.9. Hasil yang didapat menyatakan bahwa akar AVE lebih besar apabila dibandingkan dengan korelasi variabel laten, hal ini dapat diartikan bahwa pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid. Dengan demikian, syarat validitas diskriminan pada penelitian ini terpenuhi.

2. Uji Realibilitas

Tabel 4.11
Cronbach's Alpha

Hasil Cronbach's Alpha	
	Cronbach's Alpha
KM	0,921
KO	0,871
Mo	0,780
PA^KO	1000
PA^Mo	1000
PA	0,845

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Tabel 4.12
Composite Reability

Hasil Composite Reability	
	Composite Reability
KM	0,937
KO	0,903
Mo	0,849
PA*KO	1000
PA*Mo	1000
PA	0,886

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Pada tabel 4.11 dan 4.12 menunjukkan bahwa skor *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* yang mengukur reliabilitas model pengukuran didapatkan hasil yang baik, yakni lebih dari *rule of thumbs* 0,60 (Werts *et al.*, 1974 dikutip dari Salisbury *et al.* 2002, dalam sofyani). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

D. Analisis Data

1. Menilai Outer Model (*Measurement Model*)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Model ini secara spesifik menghubungkan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya.

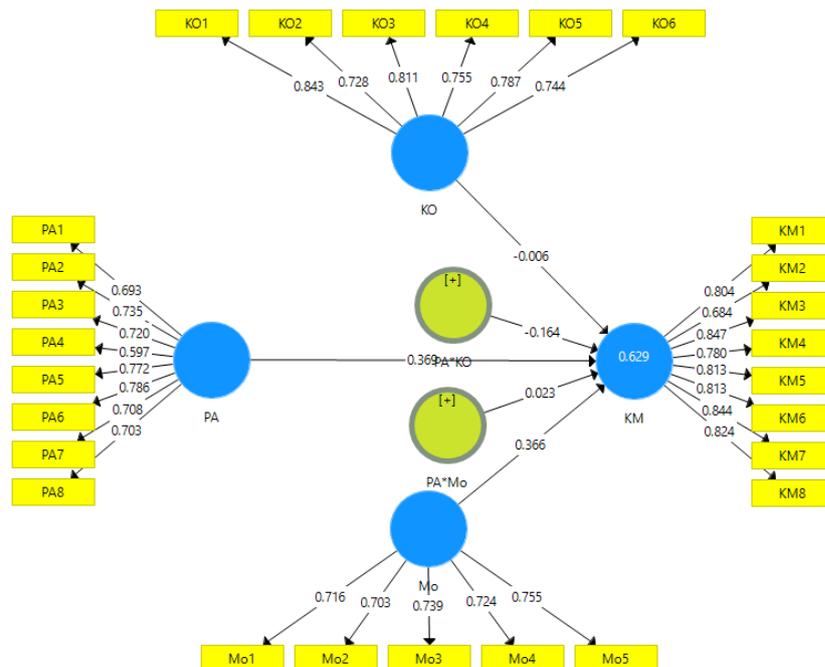
Uji yang dilakukan pada outer model yang pertama yaitu *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE (*Average Variance Extranced*) diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali 2008). Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading Standarized indikatornya dalam proses iterasi alogaritma dalam PLS (Jogiyanto, 2009).

Uji yang kedua yaitu *Discriminant Validity*, dinilai berdasarkan *cross loading*, model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika nilai *cross loading* antara konstruk lebih besar dari nilai *cross loading* antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Jogiyanto, 2009). Uji yang ke tiga yaitu uji reliabilitas, menurut Jogiyanto (2009) menggunakan

nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ dan *Composite Reliability* $> 0,7$.

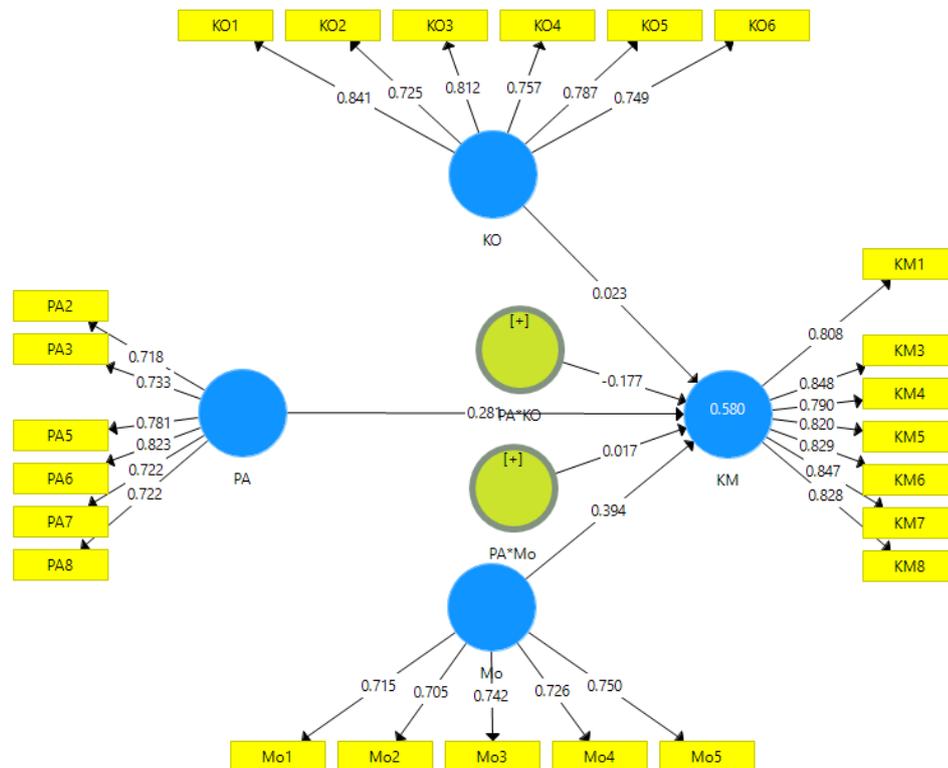
Berikut dapat dinilai secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.1 (sebelum dieliminasi) dan 4.2 (sesudah eliminasi) yaitu gambar yang menyatakan hubungana antara Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Kinerja Manajerial.

Gambar 4.1
Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sebelum eliminasi)



Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Gambar 4.2
Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sesudah eliminasi)



Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Keterangan :

- PA : Partisipasi Anggaran
 KO : Komitmen Organisasi
 Mo : Motivasi
 KM : Kinerja Manajerial

Data gambar tersebut dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.2 (sesudah eliminasi) yang menyatakan pengaruh langsung antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dan pengaruh tidak langsung antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi oleh Komitmen

Organisasi dan pengaruh tidak langsung antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi oleh Motivasi. Pembahasan selanjutnya akan dijelaskan mengenai hubungan korelasi dari setiap variabel eksogen dan variabel endogen.

a. *Outer Model* Variabel Kinerja Manajerial

Variabel Kinerja Manajerial dijelaskan oleh 8 indikator pertanyaan yang terdiri dari KM1 hingga KM8. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan score konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima.

Tabel 4.13
Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)
Variabel Kinerja Manajerial

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
KM1 <- KM	0,808	0,809	0,044	18,509	0,000
KM3 <- KM	0,848	0,847	0,038	22,532	0,000
KM4 <- KM	0,790	0,788	0,048	16,291	0,000
KM5 <- KM	0,820	0,818	0,048	17,060	0,000
KM6 <- KM	0,829	0,826	0,038	21,690	0,000
KM7 <- KM	0,847	0,845	0,034	25,000	0,000
KM8 <- KM	0,828	0,826	0,046	17,944	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.13 dimana nilai *outer loadings* dari indikator kinerja manajerial (KM) menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*.

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.13 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Kinerja Manajerial lebih besar daripada *t-table* (dengan *t-table*=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Manajerial (KM) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

b. *Outer Moder* Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel Partisipasi Anggaran dijelaskan oleh 8 indikator pertanyaan yang terdiri dari PA1 sampai PA8. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut adalah gambar 4.4 *outer loadings* yang telah dieliminasi dan menunjukkan nilai yang reliabel.

Tabel 4.14
Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)
Variabel Partisipasi Anggaran

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
PA2 <- PA	0,718	0,713	0,074	9,746	0,000
PA3 <- PA	0,733	0,722	0,078	9,453	0,000
PA5 <- PA	0,781	0,771	0,060	12,935	0,000
PA6 <- PA	0,823	0,816	0,047	17,337	0,000
PA7 <- PA	0,722	0,714	0,061	11,805	0,000
PA8 <- PA	0,722	0,724	0,063	11,450	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.14 dimana nilai *outer loadings* dari Partisipasi Anggaran menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara

keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.14 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Partisipasi Anggaran lebih besar daripada *t-table* (dengan *t-table*=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran (PA) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

c. *Outer Model* Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen Organisasi dijelaskan oleh 6 indikator pertanyaan yang terdiri dari KO1 hingga KO6. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut adalah gambar 4.5 *outer loadings* yang telah dieliminasi dan menunjukkan nilai yang reliabel.

Tabel 4.15
Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)
Variabel Komitmen Organisasi

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
KO1 <- KO	0,841	0,837	0,053	15,891	0,000
KO2 <- KO	0,725	0,732	0,067	10,854	0,000
KO3 <- KO	0,812	0,801	0,070	11,534	0,000
KO4 <- KO	0,757	0,742	0,091	8,307	0,000
KO5 <- KO	0,787	0,756	0,118	6,651	0,000
KO6 <- KO	0,749	0,741	0,077	9,700	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.15 dimana nilai *outer loadings* dari indikator Komitmen

Organisasi (KO) menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.15 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Komitmen Organisasi lebih besar daripada *t-table* (dengan t -tabel=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Komitmen Organisasi (KO) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

d. *Outer Model* Variabel Motivasi

Variabel Motivasi dijelaskan oleh 5 indikator pertanyaan yang terdiri dari Mo1 hingga Mo5. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut adalah gambar 4.6 *outer loadings* yang telah dieliminasi dan menunjukkan nilai yang reliabel.

Tabel 4.16
Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)
Variabel Motivasi

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Mo1 <- Mo	0,715	0,713	0,073	9,790	0,000
Mo2 <- Mo	0,705	0,704	0,063	11,261	0,000
Mo3 <- Mo	0,742	0,735	0,071	10,418	0,000
Mo4 <- Mo	0,726	0,712	0,094	7,737	0,000
Mo5 <- Mo	0,750	0,751	0,047	15,950	0,000

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hasil pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat pada tabel 4.16 dimana nilai *outer loadings* dari indikator Motivasi (Mo) menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.16 dimana nilai *t-statistic* dari indikator Motivasi lebih besar daripada *t-table* (dengan *t-table*=1,96 dan N sampel=75). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi (Mo) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

2. Menilai Inner Model (*Structural Model*)

Pengujian inner model atau model struktur dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Model struktur dievaluasi dengan menggunakan *R-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktur. Signifikan parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Menurut Abdillah dan Hartono (2015:197) pada pengujian hipotesis dengan menggunakan smartPLS 3.0 dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien path atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-value*, harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*).

Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah jika nilai signifikansi $t > 1,96$ maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual dan signifikan mempengaruhi variabel dependen. Berikut tabel 4.17 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktur pada *bootstrapping PLS path coefficients*.

Tabel 4.17
Result fot Inner Weights (Path Coefficients)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	<i>Hipotesis</i>
PA -> KM	0,281	0,294	0,139	2,019	0,044	Diterima
PA*KO ->KM	-0,177	-0,192	0,106	1,677	0,094	Ditolak
PA*Mo-> KM	0,017	0,028	0,087	0,194	0,847	Ditolak

Sumber: Data primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Berdasarkan tabel 4.17 terlihat bahwa pengaruh PA terhadap KM positif 0,281 dan signifikan dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($2,114 > 1,96$). Untuk variabel pengaruh PA terhadap KM dengan KO sebagai variabel moderasi negatif -0,177 dan tidak signifikan dengan t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ($1,677 < 1,96$). Untuk variabel pengaruh PA terhadap KM dengan Mo sebagai variabel moderasi positif 0,017 dan tidak signifikan dengan t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ($0,194 < 1,96$).

Dalam menilai struktural model pada software SmartPLS dapat dilihat nilai R-square untuk setiap variabel latennya. Adapun nilai R-square pada pengolahan data penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.18
R-Square

	<i>R-Square</i>
KM	0,580

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Tabel 4.18 menunjukkan nilai *R-square* kinerja manajerial sebesar 0.580. Semakin tinggi *R-square* maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen, sehingga semakin baik persamaan *structural*. Nilai *R-Square* sebesar 0,580 berarti variabilitas konstruk kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh konstruk partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi dan ineraksinya sebesar 58 %.

E. Pembahasan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Tabel 4.19
Hipotesis 1

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>
PA -> KM	0,281	0,294	0,139	2,019

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti hasil perhitungan pada tabel 4.19 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,281 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 2,019 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti **Hipotesis 1 diterima**.

Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Responden cenderung berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang dibuat di perusahaannya sehingga diduga para responden mampu untuk bekerja sama, mampu untuk saling mengisi dan menunjang dalam mencapai tujuan bersama. Dengan penyusunan anggaran secara partisipasi dapat mengikutsertakan semua bagian dalam perusahaan dan akan mempermudah kinerja manajerial, karena keputusan yang ditetapkan manajerial mampu dipahami secara seksama oleh setiap bagian. Tanpa didukung kebersamaan di antara bagian-bagian dalam lingkup organisasi, maka kinerja manajerial tidak akan berjalan dengan baik dan memadai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dwi Novlina, Indriani M (2020) yang menemukan ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, yang menunjukkan semakin tinggi partisipasi yang diberikan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tingginya tingkat

partisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan manufaktur di Provinsi Banten maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja manajerial.

Partisipasi penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Dengan demikian penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan akan dirancang secara partisipatif disetujui, maka seseorang memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang akan berpengaruh pula pada tingkat kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Provinsi Banten.

Berdasarkan teori kontinjensi, tidak ada satu sistem akuntansi yang dapat berlaku secara umum di semua bidang organisasi dan di segala situasi sehingga partisipasi penyusunan anggaran dapat dikatakan sebagai salah satu strategi untuk menanggapi segala situasi yang akan dihadapi oleh suatu organisasi (Hindira Widiastri, 2016). Dapat disimpulkan bahwa, jika partisipasi penyusunan anggaran di perusahaan manufaktur di Provinsi Banten dilaksanakan dengan baik maka perusahaan manufaktur tersebut dapat berkinerja dengan baik untuk mengatasi berbagai situasi yang dihadapi dan juga perusahaan tersebut dapat lebih efisiensi dalam menjalankan kegiatannya.

Hasil Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Dwi Novlina, dan Indriani M, 2020), (Wiratno, Ningsih, dan Putri, 2016), (Irman Badu, 2019).

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Tabel 4.20
Hipotesis 2

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>
PA*KO - > KM	-0,177	-0,192	0,106	1,677

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hipotesis 2 menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan nilai koefisien jalur yang negatif sebesar -0,177 dan nilai t-statistik sebesar 1,677 yang lebih kecil dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 2 ditolak**.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan – tujuan dan nilai – nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan karyawan mementingkan kepentingan pribadinya, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penelitian kinerjanya

karena berhasil dan pencapaian tujuan, akan tetap hal tersebut tidak akan terjadi apabila terdapat peraturan atau target dalam organisasi yang mengharuskan karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Dwi Novlina L dan Indriani M (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan tanpa adanya komitmen organisasi pun pegawai yang mengampu dalam jabatan telah memiliki tugas dan fungsi dalam penyusunan anggaran. Tugas dan fungsi tersebut sudah tertuang dalam job desk masing-masing. Manajer perusahaan sebenarnya memiliki komitmen organisasi yang tinggi tetapi dikarenakan adanya tekanan dari atasan serta persaingan dari sesama rekan kerja sehingga para manajer menjadi sulit mengekspresikan rasa kecintaannya terhadap perusahaan.

Sehingga hasil penelitian menunjukkan semakin rendahnya tingkat komitmen organisasi seorang manajer maka semakin rendah pula pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dihasilkan. Karena manajer yang memiliki komitmen organisasi yang rendah tidak akan terdorong untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Nazzarudin dan Setyawan (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Dengan kata lain, dalam penelitian ini, komitmen organisasi bukanlah faktor kontijensi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal tersebut dimungkinkan karena individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tidak terdorong untuk lebih aktif dalam partisipasinya terhadap proses penyusunan anggaran (Briantono, 2019).

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Tabel 4.21
Hipotesis 3

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>
PA*Mo -> KM	0,017	0,028	0,087	0,194

Sumber : Data Primer yang diolah dengan *SMART PLS 3* (2021)

Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,017 dan nilai t-statistics 0,194 yang dimana nilai t-statistics lebih kecil dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 3 ditolak**.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang didapat dari penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanik Ernawati (2017), dimana motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap

kinerja manajerial. Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong seseorang melakukan perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu bila dirasakan ada kebutuhan pada dirinya yang menuntut untuk dipenuhi. Motivasi adalah arah, ketekunan, dan intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha.

Hasil penelitian ini tidak sejalan berdasarkan teori kontinjensi, bahwa sistem pengendalian manajemen bergantung pada karakteristik organisasi serta kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Lubis, 2018). Jadi, dengan dimilikinya motivasi yang tinggi para manajer akan berusaha semaksimal mungkin dalam pelaksanaan penyusunan anggaran agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang telah direncanakan sehingga meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Dengan hasil yang negatif pada penelitian ini menunjukkan bahwa dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur, para pegawai tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam berpartisipasi penyusunan anggaran. Hal inilah yang menyebabkan motivasi pegawai perusahaan manufaktur di Provinsi Banten tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi bukan merupakan faktor kontinjensi dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nanik Ernawati (2017) bahwa motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN PENELITIAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten dan dilakukan pengujian, diperoleh kesimpulan dari hasil pernyataan hipotesis sebagai berikut:

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten.
2. Komitmen Organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.
3. Motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

B. Keterbatasan

1. Dimana perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten sangat ketat sehingga banyak yang menolak untuk di jadikan sample penelitian.
2. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang terkadang jawaban yang dihasilkan oleh responden bersifat bias, sehingga tidak dapat menggambarkan kondisi riil yang sesungguhnya.
3. Adanya Covid-19 sehingga menghambat dalam proses penelitian.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- a) Untuk penelitian selanjutnya, agar lebih detail dalam mengolah data supaya tidak terjadi kesalahan (*human error*) yang mempengaruhi kualitas data yang diolah.
- b) Adapun pengambilan sampel harus lebih banyak, hal ini bertujuan untuk keakuratan data yang lebih baik dalam penelitian.
- c) Penelitian selanjutnya diharapkan ketika ingin menyebarkan kuesioner kepada perusahaan yang akan dituju sebaiknya tidak langsung mengunjungi ke perusahaan yang bersangkutan karena tidak semua perusahaan bersedia dilakukan penelitian/penyebaran kuesioner. Oleh karena itu, sebaiknya peneliti terlebih dahulu menghubungi pihak perusahaan dan menanyakan ketersediaan perusahaan dalam membantu penyebaran kuesioner atau tidak.
- d) Penelitian selanjutnya disarankan dapat dilakukan dengan menggunakan variabel lain atau menambah variabel yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial.

2. Bagi Perusahaan atau Instansi:

Untuk instansi terkait khususnya perusahaan manufaktur di Provinsi Banten diharapkan agar lebih terbuka dan memberikan responden yang baik kepada mahasiswa yang membutuhkan data penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ammy, B. (2018). *Influence of Managerial Performance against Participation Budget with Organizational Commitment as a Moderating Variable at PDAM Tirtanadi Medan. International conference of asean perspective and policy v. 1, n. 1, p. 111-117, oct. 2018.*
- Anggarini, D., Sujana, I.K. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial PT. BPD Bali Cabang Tabanan: Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. *E-Jurnal Akuntansi*. Vol. 14.1 Januari 2016: 66-78.
- Bumulo, R.A., Kalangi, L., Warongan, J. D. L. (2018). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job relevant information(JRI) sebagai Variabel Moderatingpada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo”. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing “Godwill”*. Vol 9, No 1 (2018).
- Busro, Muhammad (2018), *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Prenada Media Group.
- Cheng, M. (2012). “*The joint effect of budgetary participation and broad-scope management accounting systemson management performance*”. *Asian Review of Accounting* Vol. 20 No. 3, 2012pp. 184-197.
- Dewi, Ni Ketut Sari Sukma., Putra., I Gede Cahyadi., & Merawati., Luh Komang. (2017). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial”. *Riset Akuntansi*, 7.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2010). *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Yogtakarta: Graha Ilmu
- Dwi Novlina L., Indriani M. (2020). “*The effect of organizational commitment and Cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance*”. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia* 24(1) June 2020.
- Ernawati, N. (2017). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi”. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, Vol. 6 No. 2 Juli 2017, Hal. 141 – 156.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structual Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giusti, G., Kustono, A.S., Effendi, R. (2018). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 2018, Volume V (2) : 121-128.

- Gunawan, A.C. (2015). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Akuntansi*/Volume XIX, No. 01, Januari 2015: 144-159.
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., Magnaz, L.O. (2015). "Pluriform Motivation as Antecedent and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange)". *Social and Behavioral Sciences*, (2015), 836-843, 211.
- Hindira Widiastri. (2016). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Melalui Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Mediasi". *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi* Vol. 16 No. 1 April 2016. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi* Vol. 16 No. 1 April 2016.
- Irman, Badu. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan, Dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP)* Volume 4, Nomor 1 (3), Tahun 2019 Page: 99-113. e-ISSN: 2052-5171.
- Jatmiko, B., Laras, T., Rohmawati, A. (2020). "Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses". *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 7 (2020) 379 – 390.
- Juniarari. (2011). "komitmen organisasi". Jakarta : Cipta Pustaka
- Kasmir. 2016. Analisis Laporan Keuangan. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Kholipah, I. (2019). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Khoiriah & Wiratno, A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, dan Job Relevan Information Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan JRAP* Vo. 4, No. 2, Desember 2017, hal 222-233 ISSN 2339 – 1545.
- Lau C., Scully G., Lee A. (2018). "The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation". *Journal of Business Research* 90 (2018) 247–259.
- Lubis, A.I. (2011). Akuntansi Keperilakuan. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

- Lubis, S.H. (2019). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area.
- Nabhan, F., Munfa'ati, D. (2021). "Managerial Performance Based on Participation Budgetary, Islamic Work Motivation and Organizational Commitment". *Proceedings of the 3rd International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 169*.
- Nazzarudin, L., Setyawan, H. (2012). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi". *Jurnal Akuntansi dan Investasi* Volume. 12 Nomor. 2, halaman: 197-207, Juli 2012.
- Manafe J, Setyorini T. (2019). "The Impact of Organizational Commitment as Mediator and Moderator Relationship between Budgeting Participation on Managerial Performance". *The International Journal of Social Sciences World. Vol. 01No. 01, November 2019, pages: 01~10*
- Maulana, I., Agustin, H., Afriyenti, M. (2020). "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi". *Jurnal Eksplorasi Akuntansi* Vol.2, No4, SeriC, November 2020, Hal 3577-3590.
- Mulyana., Puspanita, I. (2021). "Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderasi". *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu* Vol.14 No.1, 2021 Hal. 16-38
- Mustika, R., Dhiana, P., & Suprijanto, Agus. (2018). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating". *Journal Of Accounting* 2018.
- Oluwalope A, Sunday O. (2017). *Impact of Budgetary Participation and Organizational Commitment on Managerial Performance in Nigeria*". *Accounting and Finance Research. Vol. 6, No. 3; 2017*.
- Osikhena, O.K., Odia, J. (2013). "Relationship Between Budget Participation, Budget Procedural Fairness, Organisational Commitment And Managerial Performance". *Review of Public Administration and Management* Vol. 2, No. 3, July 2013.

- Putri, A. (2014). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderasi". e-Proceeding of Management : Vol.1, No.3 Desember 2014. ISSN : 2355-9357.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson, Boston.
- Rokhman, M. (2017). "Improving Managerial Performance through Participation Role of Budget Preparation: a Theoretical and Empirical Overview". *Journal of Economics and Finance*. e-ISSN: 2321-5933, p-ISSN: 2321-5925. Volume 8, Issue 1 Ver. I (Jan-Feb. 2017), PP 39-43.
- Samryn, L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Sari, I., Dwirandra, A. (2019). "The Ability of Organization Commitment and Moderate Worked Motivation by the Effect of Budget Goal Clarity in Budgetary Inaccuracy". *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. Vol.6No.3, May2019, pages:11~17ISSN: 2395-7492.
- Sari, Ratih Purwasih Purnama. (2015). "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Pengetahuan Tentang Penyusunan Anggaran sebagai Variabel Moderating". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau.
- Sari, S., Lestari, R., Rosdiana, Y. (2017). "Pengaruh Keefektifan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung". *Jurnal Kajian Akuntansi*. Volume 18, No. 1, Tahun 2017.
- Sastrawan, H., Gustiawaty, D. F., Yuliansyah, Y. (2020). "The effect of budgetary participation on managerial performance: internal control and organizational commitments as intervening variables". *Journal of Social, Humanity, and Education(JSHE)*ISSN: 2746-623X, Vol 1, No 1, 2020, 39-51.
- Soleiman, I., Wahabthalib S. (2021). "The Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment and Motivation as Moderating Variables". *Proceedings of the 3rd International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 169.
- Soobaroyen, Teeroven. (2005). *Management Control System and Dysfunctional Behaviour : An Emprical Investigation*. United Kingdom. University of Wales, Aberystwyth.

- Suartana, I Wayan, (2011). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sumarno. (2015). “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial”. Simposium Nasional Akuntansi.VIII.
- Sutrisno, M. 2009. MSDM (Edisi pertama). Jakarta: PT. Prenada Media.
- Syakieb Arsalan et al. (2018). Effect of Participative Budgeting, Organizational Commitment and Work Motivation on Managerial Performance. International Journal of Engineering & Technology, 7 (4.34) (2018) 240-244.*
- Tambunan, B. “The Effect Of Budget Participation, Budget Target Clarity and Authority Transfer on Managerial Performance”. International Journal Reglement & Society. Vol : 2 Issues 1 Year 2021.*
- Tika, Moh. Pabundu. 2016. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Tsung, Lu, C. (2011). “Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals”. African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 6261-6270, 4 August, 2011.*
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Wiratno, A., Ningsih, W., Putri, N.K. (2016). “Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. *Jurnal Akuntansi*/Volume XX, No. 01, Januari 2016: 150-166.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting : Antecedents and consequences. Behavioral Research in Accounting, 22(2), 133–153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>*

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 BUKU BIMBINGAN

07/12/21 21.12 Cetak Daftar Tugas Akhir

FORM TA-02

FORM BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : PUTRI ADELIA
 NIM : 5552160019
 Program Studi : AKUNTANSI - S1 Reguler
 Semester : Ganjil Tahun Akademik 2021/2022
 Pembimbing 1 : Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si.

Judul Tugas Akhir:
 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi
 (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)

No	Tanggal	Topik Pembahasan	Paraf Pembimbing
1.	1 / 19 11	Konsultasi Judul Penelitian dengan Jurnal utama	
2.	21 / 19 11	Bab 1 (fenomena tentang masalah kinerja manajerial perusahaan manufaktur di Provinsi Banten)	
3.	7 / 19 12	Bab 1 (Penulisan skripsi sesuai Penelitian)	
4.	20 / 19 12	Bab 2 (teori yang digunakan) dan Bab 3 serta Daftar Pustaka (Penulisan)	
5.	8 / 20 9	Revisi Bab 3 dan kuesioner (sampel kuesioner) dan ACC SEMPRO	
6.	29 / 21 9	Bab 4 dan 5 (Penambahan hipotesis pembahasannya dan Penambahan kesimpulan)	
7.	1 / 21 10	Revisi Bab 4 dan 5 (Penambahan temuan penelitian dengan penelitian sebelumnya)	
8.	28 / 21 10	Bab 4 dan 5 (sudah sesuai) dan ACC SIDANG.	

Serang, 07 Desember 2021
 Mahasiswa,

PUTRI ADELIA
 NIM. 5552160019

Mengetahui,
 Pembimbing Akademik,

Nana Nofianti, S.E., M.Si.
 NIP. 198111052006042002

ta.untirta.ac.id/modules/cetak/form_ta02.php 1/2

LAMPIRAN 2 SURAT IZIN PENELITIAN/SKRIPSI

07/12/21 21.12 Cetak Daftar Tugas Akhir

FORM TA-02

FORM BIMBINGAN TUGAS AKHIR

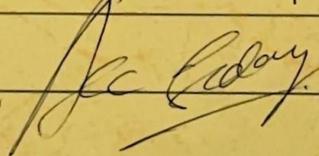
Nama Mahasiswa : PUTRI ADELIA
 NIM : 5552160019
 Program Studi : AKUNTANSI - S1 Reguler
 Semester : Ganjil Tahun Akademik 2021/2022
 Pembimbing 2 : Galih Fajar Muttaqin, S.E., Ak., M.Ak.

Judul Tugas Akhir:
 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi
 (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)

No	Tanggal	Topik Pembahasan	Paraf Pembimbing
1.	30 / 19 12	Bab 1, 2, 3 (Pembahasan fenomena Penelitian dan cara penulisan skripsi)	
2.	14 / 20 7	Revisi Bab 1, 2, 3 (Menambahkan Jurnal Pendukung, revisi kutipan)	
3.	7 / 20 9		
4.	23 / 2021 11	Bab 4 (Perbaikan Pembahasan hipotesis sesuai temuan)	
5.	30 / 2021 11	Revisi Bab 4 (Perbaikan Penjelasan data dan Penelitian terdahulu)	
6.	1 / 2021 12	Revisi Bab 4 (Perbaikan dan Penambahan Pembahasan hasil Penelitian)	
7.	3 / 2021 12	Bab 5 (Penambahan kesimpulan Sesuai Penelitian dan daftar pustaka)	
8.	06 / 2021 12		

Serang, 07 Desember 2021
 Mahasiswa,

PUTRI ADELIA
 NIM. 5552160019

Mengetahui,
 Pembimbing Akademik,

Nana Nofianti, S.E., M.Si.
 NIP. 198111052006042002

ta.unlira.ac.id/modules/cetak/form_ta02.php 2/2

LAMPIRAN 3 KUESIONER PENELITIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
 UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
 Jalan Raya Jakarta Km. 4 Pakupatan Serang
 Telepon (0254) 280330 Ext. 125 Fax (0254) 281254
 Website : feb.untirta.ac.id Email: feb@untirta.ac.id

Nomor : 025 /UN 43.5/KE/ 2021
 Lampiran :
 Hal : Permohonan Penelitian Tugas Akhir / Skripsi
 19 Januari 2021

Kepada Yth,
 Pimpinan Perusahaan Manufaktur se-Provinsi Banten
 Di
 Banten

Sehubungan dengan rencana Penyusunan Tugas Akhir/Skripsi bagi mahasiswa kami, dengan ini mengajukan permohonan tempat penelitian di Perusahaan/Lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Adapun data mahasiswa yang bersangkutan adalah sebagai berikut.

Nama : PUTRI ADELIA
 NIM : 5552160019
 Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Semester : Ganjil
 Telepon / HP : 082276065277
 Durasi (Lama Penelitian) : 1 Bulan
 Rencana Topik : "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"

Demikian permohonan kami sampaikan atas kerjasamanya dan perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.



Kasubag Akademik Kemahasiswaan

EV: HANDAYANI, SP
 NIP. 196909192002122001

Tembusan :
 Ketua Program Studi Akuntansi

PETUNJUK PENGISIAN

1. Daftar pernyataan diisi dengan cara memberi tanda *check list* (\surd) pada salah satu alternative jawaban sesuai dengan pendapat bapak/ibu. Jika jawaban yang tersedia ada yang tidak sesuai mohon untuk memilih yang paling mendekati sesuai dengan pendapat bapak/ibu.
2. Bila ada pembatalan jawaban dari jawaban semula, maka jawaban semula cukup diberitanda (X) kemudian beri tanda *check list* (\surd) pada jawaban pengganti.
3. Jawaban yang disampaikan kepada peneliti merupakan suatu perwujudan dari keadaan perusahaan, sehingga untuk mendapatkan hasil penelitian yang maksimal, diharapkan Bapak/Ibu dapat menjawab pernyataan dengan benar dan jujur.

KRITERIA JAWABAN

KETERANGAN		SKOR
❖ <i>Sangat Tidak Setuju</i>	<i>(STS)</i>	<i>1 poin</i>
❖ <i>Tidak Setuju</i>	<i>(TS)</i>	<i>2 poin</i>
❖ <i>Netral</i>	<i>(N)</i>	<i>3 poin</i>
❖ <i>Setuju</i>	<i>(S)</i>	<i>4 poin</i>
❖ <i>Sangat Setuju</i>	<i>(SS)</i>	<i>5 poin</i>

PROFIL RESPONDEN

Mohon tandai jawaban paling tepat untuk setiap pernyataan berikut ini dengan memberikan *check list* (√) pada kotak yang tersedia.

Isikanlah data mengenai identitas pribadi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri pada butir-butir pertanyaan dibawah ini :

1. Nama Perusahaan :
2. Jenis Usaha :
3. Lama Operasi Usaha : tahun
4. Nama Responden : (boleh tidak diisi)
5. Jenis Kelamin : Pria Wanita
6. Usia : 20-30 41-50
 31-40 >50
7. Pendidikan Terakhir : D3 S2
 S1 S3
8. Masa Kerja : 1-5 tahun 10-15 tahun
 5-10 tahun >15 tahun
9. Jabatan : Pemilik Manajer
10. Pernah berurusan dengan Bank Lembaga Keuangan : Ya Tidak

*Catatan : Segala data yang berhubungan dengan data pribadi responden, tidak akan dicantumkan atau dipublikasikan, mohon untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap demi validitas dan reliabilitasnya kuesioner ini.

BAGIAN I : PARTISIPASI ANGGARAN

Berilah tanda checklist pada angka di masing-masing item pertanyaan berikut sesuai jawaban bapak / ibu.

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Semua kepala bagian ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran.					
2.	Dilakukannya revisi anggaran adalah masuk akal.					
3.	Semua kepala bagian sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta					
4.	Dalam proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan pendapat semua kepala bagian .					
5.	Semua kepala bagian mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.					
6.	Semua kepala bagian sering memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran.					

Sumber: Lubis (2019).

BAGIAN II : KINERJA MANAJERIAL

Berilah tanda checklist pada angka di masing-masing item pertanyaan berikut sesuai jawaban bapak / ibu.

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	<p>PERENCANAAN</p> <p>Perusahaan Bapak/Ibu melakukan perencanaan dalam penganggaran, merancang prosedur, penjadwalan kerja, menentukan tujuan dan kebijakan untuk pelaksanaan dan pemrograman.</p>					
2.	<p>INVESTIGASI</p> <p>Perusahaan Bapak/Ibu melakukan investigasi dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil kerja, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.</p>					
3.	<p>PENGKOORDINASIAN</p> <p>Tukar menukar informasi dengan orang dibagian yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan hubungan dengan manajer lain.</p>					

4.	<p style="text-align: center;">EVALUASI</p> <p>Perusahaan Bapak/Ibu melakukan evaluasi dalam penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.</p>							
5.	<p style="text-align: center;">PENGAWASAN</p> <p>Perusahaan Bapak/Ibu melakukan pengawasan dalam mengarahkan, memimpikan dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, serta memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.</p>							
6.	<p style="text-align: center;">PEMILIHAN STAF</p> <p>Perusahaan Bapak/Ibu melakukan pemilihan staf dalam mempertahankan angkatan kerja di perusahaan, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, serta menempatkan, mempromosikan, dan memutasi karyawan.</p>							
7.	<p style="text-align: center;">NEGOSIASI</p> <p>Perusahaan Bapak/Ibu melakukan negosiasi dalam pembelian,</p>							

	penjualan, tawar-menawar dengan pemasok atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa.					
8.	<p style="text-align: center;">PERWAKILAN</p> <p>Perusahaan Bapak/Ibu melakukan perwakilan dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain atau pertemuan bisnis, serta menghadiri acara-acara kemasyarakatan untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.</p>					

Sumber: Wibowo (2011).

BAGIAN III : KOMITMEN ORGANISASI

Berilah tanda checklist pada angka di masing-masing item pertanyaan berikut sesuai jawaban bapak / ibu.

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Bapak / Ibu bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk membantu kesuksesan organisasi.					
2.	Bapak/Ibu membanggakan kepada orang lain bahwa organisasi tempat saya bekerja adalah organisasi yang bagus.					
3.	Bapak/Ibu berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai dan nilai-nilai organisasi adalah sama atau serupa.					
4.	Bapak/Ibu bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi.					
5.	Bapak / Ibu sangat senang telah memilih organisasi ini untuk tempat bekerja dibandingkan organisasi lainnya.					
6.	Bapak/Ibu sangat peduli dengan nasib organisasi ini.					

Sumber: Kholipah (2019).

BAGIAN IV : MOTIVASI

Berilah tanda checklist pada angka dimasing-masing item pertanyaan berikut sesuai jawaban bapak / ibu.

NO	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya.					
2.	Saya menikmati bekerjasama dengan orang lain daripada bekerja sendiri.					
3.	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi.					
4.	Saya dapat bekerja dibawah tekanan dan batas waktu.					
5.	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi masalah yang saya hadapi.					

Sumber: Sari (2015).

LAMPIRAN 4 TABULASI DATA

Partisipasi Anggaran (X1)							
PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	3	4
3	2	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4
3	3	3	4	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	2	3	2	2
5	4	4	3	3	4	4	4
4	4	2	2	2	2	2	3
4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	3	3	4	4	5
5	4	3	3	3	3	5	4
4	5	3	3	2	3	5	3
4	5	4	4	4	4	4	5
4	3	3	3	3	3	2	2
5	4	3	4	3	4	4	5
4	4	3	2	2	2	5	4
3	3	2	5	5	5	3	3
3	4	4	5	4	4	4	5
3	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	5
4	5	2	3	2	2	2	3
4	3	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	4	4	5	4
5	3	3	3	4	4	5	3
3	3	4	3	4	5	4	4
3	3	3	4	5	4	3	4
3	3	4	5	5	5	3	4
5	4	4	4	3	4	3	3

4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	5
4	3	4	4	3	3	5	4
4	3	3	5	4	3	4	3
3	4	3	4	3	3	4	5
3	3	4	5	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	2	3	4
3	4	4	5	4	3	4	5
3	4	5	3	4	5	4	3
2	3	4	4	2	2	2	2
4	3	4	4	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	4	5
4	3	3	3	3	2	3	4
4	4	4	5	5	3	2	3
5	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	5	3	3	3	2
3	3	5	4	4	4	3	5
3	3	3	2	2	3	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2
3	2	3	3	2	3	3	5
3	3	3	4	3	3	3	4
2	2	2	3	2	2	2	2
4	4	3	2	4	4	4	3
4	3	3	3	4	3	4	5
4	4	4	2	4	5	4	3
4	3	3	2	2	3	4	3
4	4	4	3	4	4	3	3
4	5	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3

Komitmen Organisasi (Z1)					
KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	3
2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	4
5	4	3	4	5	3
4	5	4	3	3	4
4	5	4	3	2	5
4	5	4	5	4	4
4	3	3	3	4	5
4	4	3	3	4	5
4	3	5	3	3	4
3	3	4	4	3	4
4	5	4	3	3	4
5	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4

4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	4	3
5	4	3	3	4	4
4	4	3	2	3	4
4	5	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3
4	4	3	3	4	3
4	3	5	4	4	3
3	4	4	5	4	3
4	3	4	5	4	4
4	3	4	5	4	4
3	4	4	4	3	3
3	4	5	5	5	5
4	5	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3
2	2	4	2	4	3
4	3	5	5	4	5
5	4	3	3	2	3
4	5	5	4	3	4
4	4	4	5	4	3
3	3	3	3	3	2
3	5	2	3	3	5
3	5	2	3	3	3
2	3	2	3	3	3
3	3	2	3	2	3
5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4
2	2	2	2	2	2
3	3	3	5	5	5
4	3	4	5	4	3
4	3	3	4	3	2
3	3	3	2	3	3
4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3

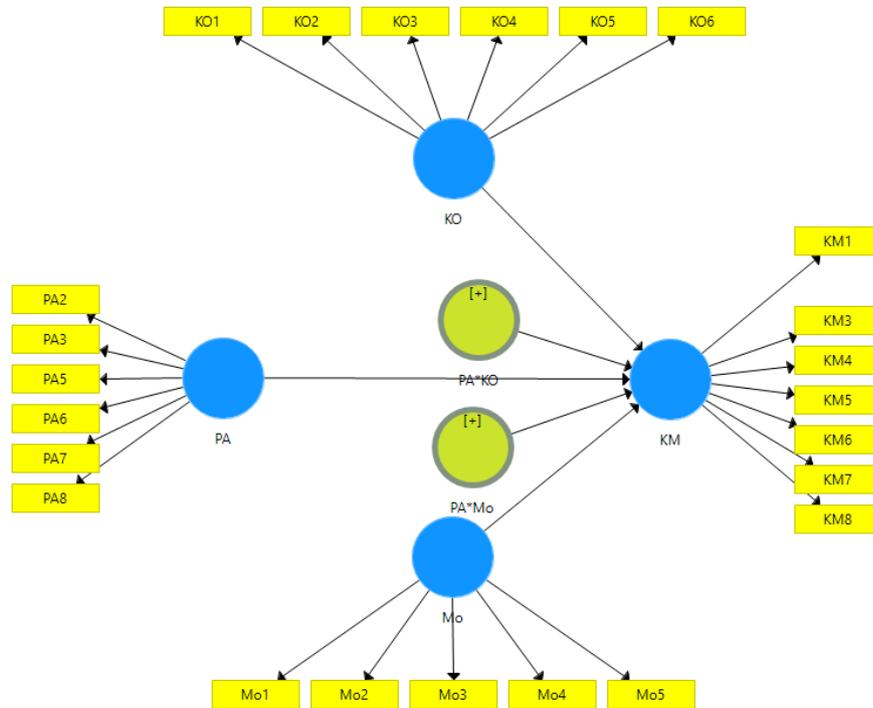
Motivasi (Z2)				
Mo1	Mo2	Mo3	Mo4	Mo5
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
3	2	3	2	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	3	4	3
3	3	2	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	4	5	4	5
4	4	3	3	4
2	2	2	2	2
2	3	2	2	3
4	4	3	3	2
4	3	2	2	2
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	3	3	3
4	4	5	4	4
4	4	4	5	4
4	5	3	4	4
4	5	4	4	4
4	3	3	3	3
5	2	2	3	4
4	3	3	4	5
5	4	3	5	5
4	5	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	2	2	4
3	2	5	2	4
4	3	3	3	3
5	4	4	4	3
5	4	4	4	4
5	3	5	4	5
4	5	5	4	3
4	4	3	4	5
4	4	4	4	4
5	3	3	3	5

3	4	4	4	3
3	4	3	3	4
5	4	3	4	3
5	4	4	3	4
4	4	4	5	4
4	3	3	3	3
4	3	4	4	4
4	4	3	4	3
4	5	4	3	4
4	5	3	3	3
5	4	5	4	3
5	5	3	4	4
4	5	3	3	4
4	5	4	4	3
3	2	2	2	3
3	3	2	3	4
5	5	3	3	3
4	3	2	3	4
4	5	4	3	3
4	3	4	4	5
3	3	3	3	3
3	2	3	4	3
4	5	4	3	4
3	3	3	4	2
3	4	2	5	3
5	5	4	4	4
3	3	4	4	4
4	2	2	2	2
5	4	3	3	3
4	3	4	4	3
2	3	3	4	3
4	3	4	3	2
3	4	4	3	3
4	5	4	4	4
3	3	3	4	3
3	3	3	3	3

Kinerja Manajerial (Y)							
KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	4
2	3	3	3	2	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5
4	3	3	3	4	4	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	5	4	4	3
2	4	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	2	3	3	4	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	4	4	5	4
4	3	4	3	4	4	4	5
4	4	3	3	3	4	3	4
3	5	4	4	4	3	4	4
5	5	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	5	5	5	4	4	4
3	5	4	2	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3
3	5	4	4	4	4	3	4
4	4	5	4	4	5	4	3
4	4	4	5	3	4	4	3
4	4	5	5	4	3	3	3
5	5	4	3	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5

4	3	4	5	5	5	4	3
4	4	4	4	5	4	4	3
3	3	4	4	5	4	3	4
5	4	4	3	4	4	3	4
5	4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	3	4	2	2	2
3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	5	4	4
5	5	4	3	4	5	4	3
4	5	4	5	4	4	3	4
4	5	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3
4	5	4	4	3	4	5	4
3	5	3	2	3	2	3	2
3	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3
3	5	5	4	4	3	3	3
4	3	4	3	2	3	2	3
5	4	3	4	5	5	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	3
4	5	4	3	4	3	3	4
2	2	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	2	2	2
4	4	5	5	3	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4
3	2	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3

LAMPIRAN 5 OUTPUT SMARTPLS



Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Mean Sample</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Value</i>
KO -> KM	0.023	0.040	0.093	0.253	0.800
Mo -> KM	0.394	0.374	0.143	2.748	0.006
PA -> KM	0.281	0.294	0.139	2.019	0.044
PA^KO -> KM	-0,177	-0.192	0.106	1.677	0.094
PA^Mo -> KM	0.017	0.028	0.087	0.194	0.847

Construct Reability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
KM	0.921	0.922	0.937	0.680
KO	0.871	0.881	0.903	0.607
Mo	0.780	0.787	0.849	0.530
PA	0.845	0.847	0.886	0.564
PA^KO	1.000	1.000	1.000	1.000
PA^Mo	1.000	1.000	1.000	1.000

R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
KM	0.580	0.550

Outer Loadings

<i>Hasil Outer Loadings</i>				
	PA	KO	Mo	KM
PA1	0,693			
PA2	0,735			
PA3	0,720			
PA4	0,597			
PA5	0,772			
PA6	0,786			
PA7	0,708			
PA8	0,703			
KO1		0,843		
KO2		0,728		
KO3		0,811		
KO4		0,755		
KO5		0,787		
KO6		0,744		
Mo1			0,716	
Mo2			0,703	
Mo3			0,739	
Mo4			0,724	
Mo5			0,755	
KM1				0,804
KM2				0,684

KM3				0,847
KM4				0,780
KM5				0,813
KM6				0,813
KM7				0,844
KM8				0,824

Discriminant Validity

Hasil Discriminant Validity						
	KM	KO	Mo	PA	PA*KO	PA*Mo
KM	0,824					
KO	0,403	0,779				
Mo	0,705	0,488	0,728			
PA	0,666	0,441	0,713	0,715		
PA*KO	-0,545	-0,352	-0,519	-0,485	1.000	
PA*Mo	-0,353	-0,443	-0,388	-0,324	0,581	1.000

LAMPIRAN 6 SURAT BALASAN PERUSAHAAN**PT. DAEKYUNG INDAH HEAVY INDUSTRY**

Jalan Australia II Kavling 1 KIEC, Wamasari, Kec. Citangkil,
Kota Cilegon, Jawa Barat 42443
Telp. (0254) 310307

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 72/HRD/I / 2021

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Putri Adelia
NIM : 5552160019
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Instansi : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Adalah benar telah melakukan penelitian di perusahaan kami dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir/Skripsi yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderasi".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 25 Januari 2021

Hormat Kami,

**PT. DAEKYUNG INDAH
HEAVY INDUSTRY**

Rully Octora
HRD Manager



SURAT KETERANGAN

NO: 598/KET/IKPP/FR.PD/I/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Dra. Jelita Sirait**
 Jabatan : HR. People Development Manager

Menerangkan bahwa Mahasiswa/i Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang-Banten :

Nama	Nim	Jurusan
Putri Adelia	5552160019	Akuntansi

Topik : *"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"*.

Telah melaksanakan **Tugas Akhir/Skripsi** di PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Serang – Mill
 Pada tanggal, 25 Januari 2021

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 25 Januari 2021
 PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Serang



Dra. Jelita Sirait
 HR. People Dev. Manager



PT. CHAROEN POKPHAND INDONESIA Tbk.
A TRADITION OF QUALITY

SURAT KETERANGAN
No :163 /CPIB//PGA/II/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Pimpinan PT. Charoen Pokphand Indonesia,
dengan ini menerangkan bahwa:

Nama Mahasiswa : Putri Adelia
Nim : 5552160019
Jurusan : Akuntansi
Institusi : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Telah melaksanakan Penelitian di PT. Charoen Pokphand Indonesia, Balaraja.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Balaraja, 16 Februari 2021


PT. CHAROEN POKPHAND INDONESIA
PERSN & GA MANAGER BALARAJA TANGSELANG

Surtiyo, SH
Persn & GA Manager



SURAT KETERANGAN
No. 43/ICBP/CBt/HRD/II/2021

Tangerang, 1 Februari 2021

Kepada Yth,
 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
 di Serang

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya surat dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan No. 025/UN.43.5/KE/2021 tanggal 1 Februari perihal permohonan penelitian Tugas Akhir/Skripsi, atas nama mahasiswa:

Nama	: Putri Adelia
NIM	: 5552160019
Program Studi	: Akuntansi
Universitas	: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Benar telah melaksanakan penelitian di PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk. Dengan judul penelitian **"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang, 1 Februari 2021


PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk
 Better Sujatmoko P
 HR Manager

PT INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR Tbk

Food Seasoning Division
 Kamp. Jarakosta RT. 05 RW. 02
 Ds. Sukadanau, Cikarang Barat,
 Bekasi 17520

T. +6221 8904 169 (Hunting)
 F. +6221 8901 172 / 8904 177
 8910 6654



PT. GLOBAL ARAQU UTAMA
Taman Krakatau Blok E9 No. 7 Wr. Kurung, Serang, Banten,
INDONESIA.
Telp/Fax. +62 254 781301

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 36/HR-OP/1/2021

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Di
Serang

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Putri Adelia
NIM : 5552160019
Jurusan / Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Bahwa yang bersangkutan telah melakukan penelitian di perusahaan kami dalam rangka penyelesaian tugas akhir/skripsi yang berjudul "**Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderasi**"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagai mestinya.

Serang, 27 Januari 2021

 **PT. GLOBAL ARAQU UTAMA**

Asep Saepudin
Manager Operasional



MAYORA GROUP HEADQUARTERS
Jl. Raya Serang Sumur Bandung, Jayanti, 15610
Tangerang, Indonesia
Telephone : +62 (21) 8063 77 04 / +62 823 2181 1802

SURAT KETERANGAN

No. 82/HRD/JYT/II/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Martha Veronica

Jabatan : Human Resource

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Putri Adelia

NIM : 5552160019

Program Studi : Akuntansi

Instansi : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Mahasiswa tersebut sudah melakukan penelitian di perusahaan kami. Dengan judul penelitian **"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"**. Sesuai dengan surat No. 025/UN.43.5/KE/2021 tanggal 01 Februari 2021 perihal permohonan Tugas Akhir/Skripsi.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang 01 Februari 2021
Hormat Kami,


PT. MAYORA INDAH Tbk.

Martha Veronica
HR Manager

Jl. Karang Tanjung, Pandeglang,
Banten, 42251
Telp: (0254) 336 941



SURAT KETERANGAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Putri Adelia
NIM : 5552160019
Program Studi : Akuntansi
Instansi : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Telah melaksanakan survey dengan melakukan penyebaran kuisisioner penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”** pada PT. SINAR SOSRO.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 26 Januari 2021

PT. SINAR SOSRO



Asep Rismunandar
HR Manager



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 019/HRD/I/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Setiawan
Jabatan : Manager Human Resource Departemenet
Perusahaan : PT Thermax International Indonesia
Alamat : Kotasari, Kec. Gerogol, Kota Cilegon, Banten.

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Putri Adelia
NIM : 5552160019
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Instansi : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Adalah benar telah melakukan penelitian di perusahaan kami dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir/Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 25 Januari 2021

Hormat Kami,

Agus Setiawan
HRD Manager

TOTO

PT. Surya Toto Indonesia Tbk

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Putri Adelia
Nim : 5552160019
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Institusi : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Judul Skripsi : *"Pengaruh Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"*

Benar telah melakukan penelitian diperusahaan PT. Surya Toto Indonesia Tbk dalam rangka menyelesaikan tugas akhir/skripsi. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan semestinya.

PT. Surya Toto Indonesia Tbk



TOTO
PT. SURYA TOTO INDONESIA TBK

Setia Budi Purwandi
Head of Finance

PT. Surya Toto Indonesia Tbk



SURAT BALASAN PENELITIAN

No. 12/HR-ACADEMY/TUS/II/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Fredy Irwan Saputra, ST**
 Jabatan : **HR Learning & Development**
 Perusahaan : **PT.THE UNIVENUS**
Jl. Raya Serang Km 74, Kibin – Serang

Dengan ini kami menerangkan bahwa :

Nama : **Putri Adelia**
 No Induk : **5552160019**
 Asal Sekolah : **Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNTIRTA**
 Alamat : **Jl. Raya Jakarta KM.04 Pakupatan, Kota Serang 42121**

Menanggapi surat saudara No. 025/UN.43.5/KE/2021 tanggal 17 Februari 2021 perihal "Permohonan Penelitian Tugas Akhir / Skripsi" dengan rencana judul "*Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*", dengan ini diberitahukan pada rencana permohonan penelitian yang mengambil kuisioner di perusahaan Kami untuk penelitian yang dimaksud Kami tidak keberatan. Untuk pelaksanaan selanjutnya mahasiswa dapat berkomunikasi langsung dengan bagian Academy dan Training.

Demikian surat balasan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 17 Februari 2021


Fredy Irwan Saputra, ST
 Human Resources

PT. The Univenus

Head Office :

Jl. Raya Serang Km. 12 Cikupa, Kab. Tangerang - Indonesia.
 Telp : (62-21) 5960565 • Fax : (62-21) 5963384

Factory :

Jl. Raya Serang Km. 74 Desa Sukamaju, Kec. Kibin Serang - Banten Telp: (0254) 402211, 403510 • Fax : (0254) 402226, 402212
 Jl. Raya Minas Perawang Km. 26 Tualang Kab. Siak Riau - Indonesia Telp : (0761) 91088, 91030 • Fax : (0761) 91373, 91376
 Jl. Raya Surabaya - Krian KM 26, Desa Keboharan, Kec. Krian, Kab. Sidoarjo Jawa Timur. Telp : (031) 8983936-8 • Fax : (031) 8983939
 Jl. Pulau Tidore / Rawe IV Dalam Kav. Aa2, Kel. Tangkahan, Kec. Medan Labuhan - Medan Sumatera Utara



PT SUPER PACKWELL INDO
Jl. Raya Carenang Km 0,1, Blok A3 No 1&2
Kel. Sukamaju, Kec. Kibin, Kab. Serang - Banten
Telp : 089542327771 or Email : superpackwellindo@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Azwar Anas, S.Ak
Jabatan : Manager Finance and Operasional
Perusahaan : PT Super Packwell Indo
Alamat : Jl. Raya Carenang Km 0,1 Block 1&2 Kel. Sukamaju, Kec.
Kibin, Kab. Serang - Banten

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Putri Adelia
Nim : 5552160019
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Institut : Universitas Sultan Agung Tirtayasa

Adalah benar telah melakukan penelitian di perusahaan kami dalam rangka penyelesaian tugas akhir/skripsi yang berjudul "**Pengaruh Partisipan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi**" sejak tanggal 17 Februari 2021. Demikian surat ini dibuat untuk digunakan sebagai mestinya.

Serang, 17 Februari 2021

PT SUPER PACKWELL INDO


Azwar Anas, S.Ak
Manager Finance and Operasional





PT. Tridharma Kencana

Jl. Raya Serang Jakarta Km. 12 No. 66 Desa Cisait Kec. Kragilan Serang Timur

Telp. / Fax. 0254-280190, 025-2801893

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Di
Serang

Dengan hormat,

Schubung dengan adanya surat dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan No. 025/UN.43.5/KE/2021 tanggal 27 Januari 2021 perihal Permohonan Penelitian Tugas Akhir / Skripsi, atas nama:

Nama : PutriAdelia
NIM : 5552160019
Jurusan / Program Studi : Akuntansi
Topik Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi

Bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa tersebut sudah melakukan penelitian di perusahaan kami.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terimakasih.

Serang, 27 Januari 2021



HR Management



PT. Manufaktur Fiber Indonesia
(Manufacturer Fiberglass Reinforced Plastic Product)

Office : Jl Bukit Golf IX Blok QG 4/15 Modernland-Tangerang
Telp : 021 - 222 92 800
Email : marketing@biofiber.co.id

Nomor : 001/TA/PTMFI/II/2021

Perihal : Konfirmasi Permohonan Penelitian Tugas Akhir/Skripsi

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Dengan Hormat,

Menindaklanjuti Surat Permohonan Nomor 025/UN.43.5/KE/2021 tanggal 10 Februari 2021, maka dengan ini kami sampaikan bahwa permohonan tersebut dapat kami terima untuk penelitian Tugas Skripsi dengan judul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"**.

Yang bertanda tangan dibawah ini, atas nama Management PT. Manufaktur Fiber Indonesia :

Nama : Bobby Setiawan
Jabatan : Direktur
Alamat : Cluster Garcia QG 4/15, Modernland - Tangerang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Putri Adelia
NIM : 5552160019
Jurusan : Akuntansi

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian pada perusahaan kami sebagai syarat penyusunan skripsi. Demikian surat ini kami buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang, 10 Februari 2021

PT. MANUKTUR FIBER INDONESIA

Bobby Setiawan
Direktur



PT. LUNG CHEONG BROTHERS INDUSTRIAL
TOYS MANUFACTURER

Jl. Raya Serang Km, 90
Sentul – Kragilan – Serang
Banten, Indonesia
Telp : (0254) 281888 (Hunting)
Fax : (0254) 281777

NO : 0291/PERS/LCBI/II/2021
Lampiran : -
Hal : Jawaban Permohonan Penelitian
Tugas Akhir/ Skripsi

Serang, 3 Februari 2021

Kepada Yth,
Kasubag Akademik
Kemahasiswaan
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
di-
Serang

Memperhatikan surat Permohonan penelitian Tugas Akhir/Skripsi No: 025/UN.43.5/KE/2021, Atas nama Mahasiswa:

Nama : PUTRI ADELIA
NIM : 5552160019
Fakultas : Ekonomi & Bisnis
Jurusan : Akuntansi

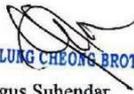
Dengan ini kami sampaikan bahwa Quisioner atas penelitian di perusahaan sudah kami terima.

Demikian agar maklum, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Serang, 3 Februari 2021



PT. LUNG CHEONG BROTHERS INDUSTRIAL


Agus Suhendar
Manager HRD



P.T. SEAMLESS PIPE INDONESIA JAYA

Head Office : Sentral Senayan II, 11 Floor, Jl. Asia Afrika No. 8, Gelora Bung Karno - Senayan Jakarta Pusat 10270
Phone : (62-21) 2996 6300 Fax : (62-21) 2996 6333
Factory : Jl. Antartika I Kav. F4, Krakatau Industrial Estate Cilegon, Banten - Indonesia
Phone : (62-254) 267 700, Fax : (62-254) 267 590

SURAT KETERANGAN

Reff. No. : 123/HR-Cig/1/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini **Industrial Relations & G.A Manager PT Seamless Pipe Indonesia Jaya**, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : **PUTRI ADELIA**
NIM : **5552160019**
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa**

Adalah benar bahwa mahasiswi tersebut diatas telah melakukan penelitian di PT. Seamless Pipe Indonesia Jaya dengan metode Kuisisioner secara online dengan Topik penelitian "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 25 Januari 2021

PT SEAMLESS PIPE INDONESIA JAYA

MAD NAWAWI
Industrial Relations & G.A Manager



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Putri Adelia
NIM : 5552160019
Jurusan / Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Telah melaksanakan survey dengan melakukan penyebaran kuesioner penelitian yang berjudul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi"** pada **PT. Pou Chen Indonesia.**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 04 Maret 2021

PT. Pou Chen Indonesia



**PT. POU CHEN INDONESIA
SERANG**

HR Manager

PT POU CHEN INDONESIA

Jl. Raya Serang KM.71, Cijeruk, Kec. Kibin, Serang, Banten 42185

LAMPIRAN 7 BIODATA**IDENTITAS DIRI**

Nama : Putri Adelia
NIM : 5552160019
Tempat, Tanggal Lahir : Serang, 09 Desember 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Taman Lopang Indah Blok Fu.5 No.20 Serang
No. Hp : 082276065277
Email : Putriadelia1111@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDN Serang 20 (2004-2010)
2. SMPN 15 Kota Serang (2010-2013)
3. SMAN 1 Kota Serang (2013-2016)
4. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (2016-2021)