

Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KP-RI Kabupaten Bondowoso

(The Effect of Budgetary Control on the Performance of the Manajerial With Motivation as an Intervening Variable at KP-RI Bondowoso)

Yoga Agus Setiadi

Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening pada KP-RI Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dan jenis data adalah jenis data subyek. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner. Populasinya adalah 31 KP-RI di Kabupaten Bondowoso. Peneliti memilih *Purposive Sampling*, yang menjadi sampelnya adalah seluruh ketua KP-RI Kabupaten Bondowoso yang telah menjabat lebih dari 1 tahun. Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil pengujian *path analysis* menunjukkan dukungan empiris terhadap model mediasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh positif langsung terhadap kinerja manajerial dengan prosentase sebesar 19%. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan dari penelitian (Kiftinnita, 2013) yang mengatakan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi, dan (Susanto, 2006) yang mengatakan bahwa pengendalian anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Hasil analisis rekapitulasi jawaban responden, untuk Pengendalian anggaran 1-30 pertanyaan. Untuk Motivasi 1-15 pertanyaan. Untuk Kinerja Organisasi 1-9 pertanyaan. Namun, kesimpulan secara keseluruhan mengenai pengendalian anggaran, motivasi, dan kinerja manajerial sudah cukup baik diterapkan dalam KP-RI.

Kata kunci: *pengendalian anggaran, kinerja manajerial, motivasi, KP-RI*

Abstract

This research aims to determine the effect of budgetary control on the performance of the manajerial with motivation as an intervening variable in the KP-RI Bondowoso regency. This research is quantitative, and type of data is the data of subject. The data used are primary and secondary data. Techniques of collecting data by distributing questionnaires. Its population is 31 KP-RI in Bondowoso regency. Researches use technic purposive sampling, and the sample is a whole head of KP-RI Bondowoso who has served more than 1 year. Results of this research shows that the results of test path analysis showed empirical support for the mediation models. The results also show that the budgetary control direct positive effect on the performance of the manajerial with a percentage of 19%. Results of this research also reinforces the findings of the research Kiftinnita (2013) which says that the budgetary control positive effect on motivation, and Susanto (2006) which says that the budgetary control effect on performance. Results of analysis of respondents' answers recapitulation, budgetary control is 1-30 questions. For motivation is 1-15 questions. For performance of the manajerial is 1-9 questions. However, the overall conclusion regarding budgetary control, motivation, and performance of the organization is good enough applied in the KP-RI.

Keywords : *Budgetary Control, Performance of the Manajerial, Motivation, KP-RI*

Pendahuluan

Di era globalisasi yang terjadi saat ini dan masa yang akan datang, kompetisi yang terjadi sudah bersifat global dan adanya perubahan-perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi melakukan langkah restrukturisasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari tradisional menjadi modern. Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional termasuk hal ini tentu saja berlaku bagi badan-badan usaha koperasi yang banyak digeluti oleh usaha ekonomi di Indonesia (Dewi, 2011). Dimana koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan (Arman, 2009: 15).

Persiapan ini terutama pada masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan saat ini agar suatu organisasi dapat berhasil. Salah satu upaya yang perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja manajerial agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien, terarah dan terencana adalah menyiapkan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Karena terwujudnya prestasi kerja yang baik dalam suatu organisasi tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam melaksanakan perencanaan pengorganisasian dan pengendalian berbagai aktivitas yang dimiliki dalam rangka memperoleh target organisasi (Nafarin dalam Susanto, 2006).

Anggaran bukan saja digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga pemakaian anggaran dapat mendukung dipakainya standar sebagai alat pengukur suatu prestasi, bagian atau organisasi di dalam organisasi perusahaan (Supriyono dalam Susanto, 2006). Jadi, secara tidak langsung anggaran dapat dijadikan standar prestasi yang harus dicapai oleh seseorang ataupun bagian di dalam organisasi.

Penilaian kinerja ini sangat penting karena merupakan indikator bagi keberhasilan organisasi yang ditentukan dan tercermin dari keberhasilan pemimpin dan kesesuaiannya dengan apa yang sudah direncanakan. Tingginya prestasi kerja dalam perusahaan atau organisasi salah satunya dipengaruhi oleh faktor motivasi untuk bekerja lebih baik. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila menginginkan setiap pegawai atau bawahannya dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian tujuan, karena dengan motivasi seorang pegawai akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Firman David Susanto (2006) melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Prestasi Kerja". Penelitian ini tersusun atas 3 variabel yaitu: partisipasi, evaluasi, dan karakteristik anggaran. Sedangkan variabel dependen yang dianalisis adalah prestasi kerja (Y). Hasil dari penelitian ini adalah variabel partisipasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, kedua proses evaluasi tidak memberikan pengaruh terhadap prestasi

kerja, dan karakteristik anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

Ari Gunawan (2011) meneliti tentang "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Struktur Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial". Hasil dari penelitian ini adalah semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penggunaan pengendalian anggaran sebagai variabel independen, dimana pengendalian anggaran tersebut memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan partisipasi anggaran yang dipakai penelitian sebelumnya.

Obyek dari penelitian ini adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI) Kabupaten Bondowoso. Koperasi ini beranggotakan para pegawai negeri. Sebelum KP-RI, koperasi ini bernama Koperasi Pegawai Negeri (KPN). KP-RI bertujuan meningkatkan kesejahteraan para pegawai negeri (anggota). KP-RI dapat didirikan di lingkup departemen atau instansi.

Menurut pernyataan dari kepala PKP-RI yaitu bapak Drs. H.Yanto Edy Antono, M.Pd. dan berdasarkan data yang di dapat selama melakukan observasi diperoleh fakta bahwa organisasi ini memiliki permasalahan tentang terbatasnya sumber modal yang dimilikinya dan kurang berkembangnya koperasi tersebut. Dengan adanya masalah tersebut penelitian ini ingin menguji apakah Pengendalian Anggaran dan Motivasi yang diterapkan dapat berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. KP-RI ini dituntut untuk memanfaatkan dan meningkatkan sumber daya manusianya dalam meningkatkan setiap tujuan organisasi dan mempertahankan eksistensinya sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, dipilih judul "Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KP-RI Kabupaten Bondowoso". Penelitian ini dilakukan pada KP-RI Kabupaten Bondowoso. Sampel yang diambil yaitu seluruh ketua KP-RI di Kabupaten Bondowoso. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang dihasilkan apabila suatu organisasi menerapkan sistem manajemen terutama pengendalian anggaran.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, kuantitatif dalam melihat pengaruh variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen. Dari variabel tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2011).

Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu primer diperoleh dari Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKP-RI) Kabupaten Bondowoso, dengan menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung pada responden dan sekunder diperoleh dari buku-buku yang terkait dengan penelitian ini serta dari penelitian-penelitian sebelumnya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh ketua KP-RI yang berjumlah 31 orang dan terdaftar sebagai anggota PKP-RI Kabupaten Bondowoso. Sampel adalah data atau elemen-elemen populasi (Indriantoro dalam Supomo, 2002). Sampel ini diambil dari populasi karena dianggap mewakili

keberadaan populasi. Teknik pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yang merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan pertimbangan tertentu (Indriantoro dalam Supomo, 2002). Adapun sampel yang kami gunakan dalam penelitian ini yaitu memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Ketua KP-RI yang terdaftar dalam PKP-RI Kabupaten Bondowoso.
2. Memiliki masa jabatan di atas satu tahun

1) Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi variabel dependen yaitu kinerja dan variabel independen yaitu pengendalian anggaran (X) serta variabel intervening yaitu motivasi (Z). Variabel-variabel dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut.

2) Variabel Independen atau variabel bebas (X)

Pengendalian anggaran merupakan proses pengendalian manajemen serta merupakan upaya pengendalian operasional yang lebih diarahkan pada usaha untuk meminimumkan biaya operasi. Usaha penekanan biaya dilakukan dengan cara memotivasi manajer untuk selalu menjaga efisiensi kerja secara maksimum dan menyediakan sarana untuk menilai prestasi kerja manajer. Usaha penyusunan anggaran mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan biaya dengan turut berpartisipasi aktif sejak tahap perencanaan (Stoner dalam Susanto, 2006). Menurut Damanhuri dalam Susanto (2006) pengendalian anggaran meliputi elemen:

- 1) penyusunan program
- 2) penyusunan anggaran
- 3) pelaksanaan dan pengukuran
- 4) pelaporan dan analisis
- 5) kejelasan tujuan anggaran
- 6) tingkat kesulitan anggaran.

Untuk mengukur variabel pengendalian anggaran dengan menggunakan 5 (lima) poin skala Linkert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan sangat tidak setuju, 2 (dua) menunjukkan tidak setuju, 3 (tiga) menunjukkan ragu-ragu, 4 (empat) menunjukkan setuju, 5 (lima) menunjukkan sangat setuju.

3) Variabel Dependen atau variabel terikat (Y)

Variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan gambaran kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap suatu organisasi yang dipimpinnya. Pengukuran kinerja manajerial dilakukan dengan indikator dalam Sakinah (2013) yang meliputi:

- 1) perencanaan
- 2) investigasi
- 3) pengkoordinasian
- 4) evaluasi
- 5) pengawasan
- 6) pemilihan staff
- 8) perwakilan
- 9) kinerja keseluruhan.

Untuk mengukur kinerja manajerial menggunakan 5 (lima) skala Linkert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan tidak pernah, 2 (dua) menunjukkan jarang, 3 (tiga) menunjukkan

pernah, 4 (empat) menunjukkan sering, 5 (lima) menunjukkan sangat sering.

4) Variabel Intervening (Z)

Variabel mediasi (Z) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi variabel independen dengan dependen menjadi berpengaruh tidak langsung. Variabel ini merupakan variabel antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2011). Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator motivasi yang ada pada diri seseorang dalam Gunawan (2011) sebagai berikut.

- a. kebutuhan berprestasi
- b. kebutuhan kekuasaan
- c. kebutuhan afiliasi.

Untuk mengukur variabel motivasi dengan menggunakan 5 (lima) poin skala Linkert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan sangat tidak setuju, 2 (dua) menunjukkan tidak setuju, 3 (tiga) menunjukkan ragu-ragu, 4 (empat) menunjukkan setuju 5 (lima) menunjukkan sangat setuju [11].

Hasil Penelitian

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 31 responden sebagai obyek penelitian yang mewakili KP-RI Kabupaten Bondowoso, dapat diperoleh gambaran karakteristik umum responden yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Data yang berhasil dihimpun dari 31 responden tersebut disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	28	90,00%
2	Wanita	3	10,00%
Jumlah		31	100,00%

Sumber: Data diolah

Tabel di atas menggambarkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 28 responden atau 90% berjenis kelamin pria, dan hanya 3 responden atau 10% berjenis kelamin wanita.

Tabel 2. Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Strata 1	26	84,00%
2	Strata 2	5	16,00%
		31	100,00%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pendidikan responden dapat dikategorikan menjadi dua tingkat yaitu sarjana (Strata 1) sebanyak 26 responden (84%) dan pasca sarjana (Strata 2) sebanyak 5 responden (16%). Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Dev
X	87	127	110,03	10,73
Y	38	63	55,84	5,73
Z	20	41	31,71	4,35

Sumber: Lampiran 6

Pengkategorian untuk analisis frekuensi dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut.

1) Indikator pengendalian anggaran terdiri dari 30 pertanyaan.

$$\text{Skor tertinggi} = 30 \times 5 = 150$$

$$\text{Skor terendah} = 30 \times 1 = 30$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{150 - 30}{5} = \frac{120}{5} = 24$$

Skor 30 – 53 : masuk kategori sangat tidak baik

Skor 54 – 77 : masuk kategori tidak baik

Skor 78 – 101 : masuk kategori cukup baik

Skor 102 – 125 : masuk kategori baik

Skor 126 – 150 : masuk kategori sangat baik..

(2) Indikator motivasi terdiri dari 15 pertanyaan.

$$\text{Skor tertinggi} = 15 \times 5 = 75$$

$$\text{Skor terendah} = 15 \times 1 = 15$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{75 - 15}{5} = \frac{60}{5} = 12$$

Skor 15 – 26 : masuk kategori sangat tidak baik

Skor 27 – 38 : masuk kategori tidak baik

Skor 39 – 50 : masuk kategori cukup baik

Skor 51 – 62 : masuk kategori baik

Skor 63 – 75 : masuk kategori sangat baik.

(3) ndikator kinerja manajerial terdiri dari 9 pertanyaan.

$$\text{Skor tertinggi} = 9 \times 5 = 45$$

$$\text{Skor terendah} = 9 \times 1 = 9$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{45 - 9}{5} = \frac{36}{5} = 7,2$$

Skor 9,0 – 16,19 : masuk kategori sangat tidak baik

Skor 16,2 – 23,39 : masuk kategori tidak baik

Skor 23,4 – 30,59 : masuk kategori cukup baik

Skor 30,6 – 37,79 : masuk kategori baik

Skor 37,8 – 45,0 : masuk kategori sangat baik.

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel pengendalian anggaran mempunyai nilai skor minimum sebesar 87 dan skor maksimum sebesar 127. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 110,03, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel pengendalian anggaran berada pada rentang 102 – 125 atau dikategorikan baik.

Berkaitan dengan variabel motivasi mempunyai nilai skor minimum sebesar 38 dan skor maksimum sebesar 63. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 55,84, berdasarkan

kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel motivasi berada pada rentang 51 – 62 atau dikategorikan baik.

Berkaitan dengan variabel kinerja manajerial mempunyai nilai skor minimum sebesar 20 dan skor maksimum sebesar 41. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 31,71, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel kinerja organisasi berada pada rentang 30,6 – 37,79 atau dikategorikan baik.

Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *Pearson Validity* dengan teknik *product moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Uji validitas ini menggunakan paket program *SPSS for Windows* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	Sig.	Keterangan
Pengendalian anggaran (X)	X1	0,576	0,001	Valid
	X2	0,578	0,001	Valid
	X3	0,570	0,001	Valid
	X4	0,359	0,047	Valid
	X5	0,591	0,000	Valid
	X6	0,481	0,006	Valid
	X7	0,518	0,003	Valid
	X8	0,488	0,002	Valid
	X9	0,520	0,003	Valid
	X10	0,519	0,003	Valid
	X11	0,553	0,001	Valid
	X12	0,493	0,005	Valid
	X13	0,423	0,018	Valid
	X14	0,366	0,043	Valid
	X15	0,664	0,000	Valid
	X16	0,512	0,003	Valid
	X17	0,588	0,000	Valid
	X18	0,472	0,007	Valid
	X19	0,517	0,003	Valid
	X20	0,629	0,000	Valid
	X21	0,613	0,000	Valid
	X22	0,464	0,008	Valid
	X23	0,437	0,014	Valid
	X24	0,590	0,000	Valid
	X25	0,379	0,035	Valid
	X26	0,528	0,002	Valid
	X27	0,594	0,000	Valid
	X28	0,663	0,000	Valid
	X29	0,413	0,021	Valid
	X30	0,519	0,003	Valid
Motivasi (Z)	Z1	0,577	0,001	Valid
	Z2	0,547	0,001	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	Sig.	Keterangan	
	Z3	0,604	0,000	Valid	
	Z4	0,528	0,002	Valid	
	Z5	0,493	0,005	Valid	
	Z6	0,512	0,003	Valid	
	Z7	0,487	0,005	Valid	
	Z8	0,653	0,000	Valid	
	Z9	0,744	0,000	Valid	
	Z10	0,694	0,000	Valid	
	Z11	0,657	0,000	Valid	
	Z12	0,760	0,000	Valid	
	Z13	0,389	0,031	Valid	
	Z14	0,733	0,000	Valid	
	Z15	0,619	0,000	Valid	
	Kinerja organisasi (Y)	Y1	0,674	0,000	Valid
		Y2	0,852	0,000	Valid
Y3		0,761	0,000	Valid	
Y4		0,596	0,000	Valid	
Y5		0,740	0,000	Valid	
Y6		0,783	0,000	Valid	
Y7		0,794	0,000	Valid	
Y8		0,681	0,000	Valid	
Y9		0,562	0,001	Valid	

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan baik dalam variabel independen (pengendalian anggaran), variabel *intervening* (motivasi) maupun variabel dependen (kinerja manajerial) mempunyai nilai signifikansi r hitung yang lebih kecil dari 0,05.

Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	α	Keterangan
1.	Pengendalian anggaran (X)	0,906	Reliabel $\alpha > 0,6$
2.	Motivasi (Z)	0,866	
3.	Kinerja organisasi (Y)	0,880	

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* (α) lebih besar dari 0,60. Sesuai yang disyaratkan oleh Zurroidah (2002:33) bahwa variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Untuk dapat melakukan analisis lebih lanjut dalam penelitian ini diperlukan data yang benar-benar valid dan normal. Hal ini dikarenakan dengan data yang normal, maka data tersebut dikatakan mampu untuk mewakili populasi yang diwakilinya. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji

Kolmogorov-Smirnov dengan kaidah keputusan Sig $> 0,05$ data dikatakan berdistribusi normal.

Hasil pengujian normalitas terlihat sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

Pengujian	Kolmogorov-Smirnov	Sig	Keterangan
X terhadap Z	0,657	0,781	berdistribusi normal
X dan Z terhadap Y	0,901	0,391	berdistribusi normal

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan Tabel 6 terlihat bahwa setiap persamaan yang diuji memiliki nilai *unstandardized residual* yang berdistribusi normal hal ini dilihat dari nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov*, semua nilai signifikansi setiap variabel yang diuji memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan.

Tabel 7. *Collinearity Statistic*

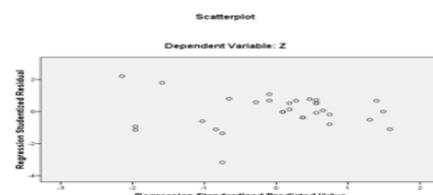
Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X	1,000	Tidak ada multikolinearitas
Y	X	1,312	Tidak ada multikolinearitas
	Z	1,312	Tidak ada multikolinearitas

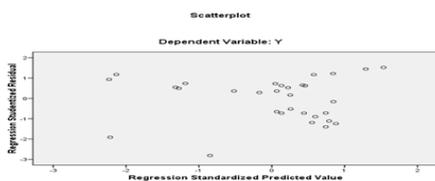
Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 7 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Prosedur dilakukan adalah mendeteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* pada lampiran 6, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*.





Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 7

Hasil analisis dari grafik *scatterplots* pada Gambar 4.3 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Tabel 8. Nilai Koefisien Jalur

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	Sig.	Keterangan
1.	X	Z	0,488	3,009	0,005	signifikan
2.	X	Y	0,437	3,016	0,005	signifikan
3.	Z	Y	0,425	2,932	0,007	signifikan

Sumber: Lampiran 7

a. Pengaruh Variabel Pengendalian anggaran (X) terhadap Motivasi (Z)

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat untuk pengujian variabel pengendalian anggaran terhadap motivasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,488 dengan sig sebesar 0,005. Karena nilai sig lebih kecil daripada α (0,005 < 0,05) maka H₀ ditolak.

Dengan demikian ada pengaruh signifikan pengendalian anggaran terhadap motivasi.

b. Pengaruh Variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja manajerial (Y)

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,425 dengan sig sebesar 0,007. Karena nilai sig lebih kecil daripada α (0,007 < 0,05) maka H₀ ditolak.

Dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja manajerial.

c. Pengaruh Variabel Pengendalian anggaran (X) terhadap Kinerja manajerial(Y)

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat untuk pengujian variabel pengendalian anggaran terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,437 dengan p-value sebesar 0,005. Karena nilai sig lebih kecil daripada α (0,005 < 0,05) maka H₀ ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengujian Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel atau *Sobel Test* (Baihaqi dalam Wardana, 2013:52).

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{17,00633196 \times 10^{-4}}$$

$$Sab = 0,01813$$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{(0,261)(0,322)}{0,01813}$$

$$t = \frac{0,084042}{0,01813}$$

$$t = 4,6355212$$

Berdasarkan uji Sobel diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,6355212 sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,76326. Hal ini menunjukkan bahwa t-hitung > t-tabel (4,6355212 > 2,76326), sehingga menunjukkan bahwa dalam model ini terdapat pengaruh mediasi.

Perhitungan Analisis Jalur (Path Analysis)

Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:

1) Pengaruh X terhadap Z

$$Direct; Z \leftarrow X \rightarrow Z = (0,488).(0,488) = 0,238$$

Indirect; Tidak ada

$$Total Effect; 0,238 \text{ atau } 23,8\%$$

2) Pengaruh Z terhadap Y

$$Direct; Y \leftarrow Z \rightarrow Y = (0,425).(0,425) = 0,181$$

Indirect; Tidak ada

$$Total Effect; 0,181 \text{ atau } 18,1\%$$

3) Pengaruh X terhadap Y

$$Direct; Y \leftarrow X \rightarrow Y = (0,437).(0,437) = 0,191$$

$$Indirect; Y \leftarrow X \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,437).(0,488).(0,425) = 0,091$$

$$Total Effect; 0,191 + 0,091 = 0,282 \text{ atau } 28,2\%$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, variabel variabel pengendalian anggaran (X) mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel motivasi (Z). Variabel pengendalian anggaran (X) memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi (Z) sebesar 23,8%, pengaruh pengendalian anggaran (X) terhadap kinerja organisasi(Y) sebesar 19,1%, pengaruh motivasi (Z) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 18,1%, dan total pengaruh pengendalian anggaran (X) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 28,2%.

Pembahasan

Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan pengendalian anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dengan koefisien jalur sebesar 0,488. dengan nilai signifikansi sebesar 0,004. Nilai signifikansi sebesar 0,005 lebih kecil dari α (p < 0,05). Dengan demikian menunjukkan bahwa Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian anggaran maka semakin baik pula motivasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja manajerial

Hasil penelitian menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien jalur sebesar 0,425. dengan nilai signifikansi sebesar 0,004. Nilai signifikansi sebesar 0,005 lebih kecil dari α (p < 0,05).

Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan pengendalian anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi sebagai variabel *intervening* dengan nilai total pengaruh sebesar 28,2%. Sedangkan untuk pengujian koefisien jalur, pengaruh tidak langsung variabel SPM (X) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui motivasi (Z) bernilai positif sebesar 9,1%. Artinya, pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial secara langsung lebih besar jika dibandingkan pengaruh secara tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengendalian anggaran tentu akan diikuti oleh semakin baiknya motivasi dan pada akhirnya kinerja manajerial juga akan semakin baik.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KPRI Kabupaten Bondowoso, dapat disimpulkan bahwa :

Hasil penelitian menerima hipotesis 1 (H_1). Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,488 dan nilai signifikansi sebesar 0,005.

Hasil penelitian menerima hipotesis 2 (H_2). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,437 dan nilai signifikansi sebesar 0,005.

Hasil penelitian menerima hipotesis 3 (H_3). Pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel *intervening*, dengan pengaruh langsung (pengendalian anggaran \rightarrow kinerja manajerial) sebesar 0,437 dan pengaruh tidak langsung (pengendalian anggaran \rightarrow motivasi \rightarrow kinerja manajerial) sebesar 0,425 dan total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 0,282 atau 28,2%. Jadi, kinerja manajerial yang dirasakan semakin baik dengan adanya pengaruh tidak langsung dari motivasi yang memberi sumbangan positif sebesar 9%.

Berdasarkan uji Sobel diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,6355212 sedangkan nilai t-tabel adalah sebesar 2,76326. Hal ini menunjukkan bahwa t-hitung $>$ t-tabel ($4,6355212 >$ 2,76326), sehingga menunjukkan bahwa dalam model ini terdapat pengaruh mediasi.

Keterbatasan

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, maka dibutuhkan kejujuran dalam menjawab poin-poin pertanyaan kuesioner tersebut. Apabila kemungkinan ada responden yang tidak menjawab dengan serius atau tidak jujur maka hal tersebut diluar kontrol peneliti. Peneliti selanjutnya diharapkan tidak hanya menggantungkan dari hasil kuesioner, tetapi juga melakukan wawancara mendalam kepada setiap responden sehingga memperoleh data yang lebih akurat sekaligus untuk meningkatkan kualitas hasil olah data

Instrumen pengukuran variabel ini, semuanya menggunakan instrumen yang diadopsi dari peneliti-peneliti sebelumnya yang dikembangkan dalam budaya yang berbeda sehingga kemungkinan adanya kelemahan berupa terjadinya responden salah mempersepsikan maksud yang sebenarnya. Sebagai acuan penelitian yang akan datang dengan tema sejenis diharapkan untuk dapat menambahkan variabel yang digunakan seperti partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, struktur organisasi, dan lainnya sehingga hasil temuannya lebih baik dalam menjelaskan mengenai kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Responden penelitian hanya terbatas pada para manajer atau ketua KPRI di Kabupaten Bondowoso sehingga penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan termasuk seluruh pengurus koperasi. Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan tentang praktek akuntansi manajemen khususnya bagi KP-RI di Kabupaten Bondowoso, terutama berkaitan dengan penerapan dalam pengendalian manajemen yaitu pengendalian anggaran. Faktor motivasi menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan agar penerapan pengendalian manajemen yaitu terutama pengendalian anggaran dapat lebih efektif, memeberikan dampak dalam peningkatan kinerja organisasi, apalagi kondisi manajemen koperasi sampai dengan sekarang masih dipandang kurang profesional.

Daftar Pustaka

- Arman, A. 2009. *Pokok-pokok Pikiran dan Manajemen koperasi*. Jakarta: Balai Pustaka
- Dewi. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gunawan, Ary. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Struktur Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Universitas Jember
- Indriyah, Riska. 2012. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Motivasi dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Universitas Jember
- Indriyantoro. Nur, Bambang Supomo. 2002. *Meteologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta
- Susanto, Firman David. 2006. *Pengaruh Pengendalian Anggaran Terhadap Prestasi Kerja*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. UNEJ
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta