

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dalam penelitian ini meliputi 54 perusahaan manufaktur di Kota Semarang yang terdaftar di Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021. Berikut gambaran umum responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap dan dapat diolah:

Tabel 4.1. Tabel Penyebaran Kuesioner

No.	Nama Perusahaan	Kuesioner Yang Disebar	Kuesioner Yang Kembali	Kuesioner Yang Dapat Diolah
1.	PT. Selina Indah Manunggalkarsa	4	4	4
2.	PT. Samwon Busana Indonesia	4	3	3
3.	PT. Bandeng Juwana	4	3	3
4.	PT. Rena Djaja Semarang	4	4	4
5.	PT. Praoe Layar	4	0	0
6.	PT. Nagamas Cahaya Sentosa	4	4	4
7.	PT. Kubota Indonesia	4	4	4
8.	PT. Michael Semarang (Roti Kencana)	4	4	4
9.	PT. Euro Design	4	4	4
10.	Roti Bonanza	4	0	0
11.	PT. Mustika Citra Rasa	4	4	4
12.	PT. Erlangga Edi Laboratories	4	4	4

13.	CV. Tri Jaya Utama	4	0	0
14.	PT. Arna Makmur Industri	4	4	4
15.	PT. Anugrah Kreasindo	4	4	4
16.	Virgin Cake and Bakery	4	4	4
17.	PT. Rodeo Prima Jaya	4	0	0
18.	PT. Ebako Nusantara	4	4	4
19.	Perusahaan Roti Dadi	4	4	4
20.	PT. Kayu Mebel Indonesia	4	4	4
21.	PT. Triangle Motorindo	4	4	4
22.	PT. Lucky Textile	4	0	0
23.	Percetakan Lontar Media	4	4	4
24.	PT. Zenith Pharmaceuticals	4	4	4
25.	Perusahaan Timbangan "MEKAR"	4	4	4
26.	Imperial Bakery Indische Café	4	4	4
27.	CV. Jadi Jaya	4	0	0
28.	Bumbu Masak Cap Kepala Sapi	4	0	0
29.	PT. Pinnacle Apparels	4	4	4
30.	CV. Agung Advertising	4	4	4
31.	PT. Multi Kimia Raya	4	4	4
32.	CV. Cahaya Globalindo	4	3	3
33.	PT. Woodexindo	4	4	4
34.	Digimax Printing	4	4	4
35.	PT. Jaykay Files Indonesia (Semarang)	4	4	4
36.	PT. Karya Ciptanyata Wisesa	4	4	4

37.	Isa Grafika	4	4	4
38.	PT. Putra Wijayakusuma Sakti	4	4	4
39.	PT. Karya Toha Putra	4	4	4
40.	CV. Sewelas Triwulan Print	4	4	4
41.	Toko Roti Elia Cake	4	0	0
42.	PT.GS Battery Semarang	4	4	4
43.	CV. Jeruk	4	4	4
44.	PT. Arta Boga Cemerlang	4	3	3
45.	PT. Sango Ceramics Indonesia	4	4	4
46.	PT. Kimia Farma Plant Semarang	4	4	4
47.	PT. Marimas Putera Kencana	4	4	4
48.	Swiss Cake and Bakery	4	4	4
49.	PT. Dyriana	4	2	2
50.	PT. Asahi Indonesia	4	4	4
51.	PT. Metec Semarang	4	0	0
52.	Perusahaan Stiker Koh Yong	4	4	4
53.	PT. Todda Perkasa	4	1	1
54.	CV. Rejo Mulyo	4	1	1
	TOTAL	216	168	168

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah pada perusahaan manufaktur skala besar dan sedang di Kota Semarang yang terdaftar pada Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021 yakni sebanyak 515 perusahaan manufaktur. Peneliti melakukan penyebaran kuesioner pada 54 perusahaan dengan masing – masing perusahaan mendapatkan 4 kuesioner

sehingga total kuesioner yang disebar sebanyak 216 kuesioner. Akibat adanya penolakan pengisian kuesioner oleh manajer perusahaan, maka kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 168 kuesioner.

Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden

		Jenis_Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - Laki	92	54.8	54.8	54.8
	Perempuan	76	45.2	45.2	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.2. diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah berjenis kelamin laki - laki yaitu berjumlah 92 responden (54.8%) dan sisanya 76 responden (45.2%) adalah perempuan.

Tabel 4.3. Usia Responden

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 45 TH	51	30.4	30.4	30.4
	25 - 35 TH	74	44.0	44.0	74.4
	36 - 45 TH	43	25.6	25.6	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki usia 25 - 35 tahun yaitu berjumlah 74 responden (44.0%), memiliki usia >45 tahun berjumlah 51 responden (30.4%), memiliki usia 36 – 45 tahun berjumlah 43 responden (25.6%).

Tabel 4.4. Pendidikan Responden

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	47	28.0	28.0	28.0
	SMA / SMK	11	6.5	6.5	34.5
	Strata 1	88	52.4	52.4	86.9
	Strata 2	22	13.1	13.1	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah yang memiliki pendidikan Strata 1 berjumlah 88 responden (52.4%), memiliki pendidikan Diploma berjumlah 47 responden (28.0%), memiliki pendidikan Strata 2 berjumlah 22 responden (13.1%) dan memiliki pendidikan SMA/SMK berjumlah 11 responden (6.5%).

Tabel 4.5. Jabatan Responden

		Jabatan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajer Tingkat Bawah	91	54.2	54.2	54.2
	Manajer Tingkat Menengah	77	45.8	45.8	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah memiliki jabatan sebagai Manajer Tingkat Bawah yaitu berjumlah 91 responden (54.2%) dan memiliki jabatan Manajer Tingkat Menengah berjumlah 77 responden (45.8%).

Tabel 4.6. Lama Bekerja Responden

		Lama_Bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 10 TH	69	41.1	41.1	41.1
	3 - 5 TH	32	19.0	19.0	60.1
	6 - 10 TH	67	39.9	39.9	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.6 diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah telah bekerja selama > 10 tahun yaitu berjumlah 69 responden (41.1%), telah bekerja selama 6 – 10 tahun yaitu berjumlah 67 responden (39.9%), dan telah bekerja selama 3-5 tahun yaitu berjumlah 32 responden (19.0%).

4.2. Hasil Uji Alat Pengumpulan Data

4.2.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur ketepatan (valid) data dari setiap pertanyaan kuesioner yang digunakan. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu hal yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Kuesioner dapat dikatakan valid jika r hitung > dari r tabel (Ghozali, 2016:52). Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji validitas pada penelitian ini :

Tabel 4.7. Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)

No. Item pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
PPA1	0.629	0.159	Valid
PPA2	0.696	0.159	Valid
PPA3	0.662	0.159	Valid

PPA4	0.752	0.159	Valid
PPA5	0.693	0.159	Valid
PPA6	0.692	0.159	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Dengan melihat tabel diatas dapat diketahui bahwa pernyataan variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0.159) sehingga semua item pernyataan diatas untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran dapat dikatakan valid. Berikutnya hasil pengujian untuk variabel Kinerja Manajerial sebagai berikut :

Tabel 4.8. Uji Validitas Kinerja Manajerial (KM)

No. Item pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
KM1	0.590	0.159	Valid
KM2	0.689	0.159	Valid
KM3	0.702	0.159	Valid
KM4	0.753	0.159	Valid
KM5	0.685	0.159	Valid
KM6	0.732	0.159	Valid
KM7	0.720	0.159	Valid
KM8	0.668	0.159	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Dilihat dari table 4.8. diketahui bahwa nilai r hitung $>$ r tabel (0.159) sehingga semua item pertanyaan untuk variabel Kinerja Manajerial ini dapat dikatakan valid. Kemudian berikutnya adalah hasil pengujian validitas untuk variabel Komitmen Organisasi.

Tabel 4.9. Uji Validitas Komitmen Organisasi (KO)

No. Item pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
KO1	0.738	0.159	Valid
KO2	0.668	0.159	Valid
KO3	0.599	0.159	Valid
KO4	0.670	0.159	Valid
KO5	0.657	0.159	Valid
KO6	0.734	0.159	Valid
KO7	0.690	0.159	Valid
KO8	0.705	0.159	Valid
KO9	0.783	0.159	Valid
KO10	0.657	0.159	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Dilihat dari tabel 4.9. Diketahui bahwa nilai r hitung $>$ r tabel (0.159) sehingga semua item pertanyaan untuk variabel Komitmen Organisasi ini dapat dikatakan valid. Kemudian berikutnya adalah hasil pengujian validitas untuk variabel Motivasi Kerja.

Tabel 4.10. Uji Validitas Motivasi Kerja (MK)

No. Item pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
MK1	0.708	0.159	Valid
MK2	0.733	0.159	Valid
MK3	0.812	0.159	Valid
MK4	0.757	0.159	Valid
MK5	0.704	0.159	Valid

MK6	0.725	0.159	Valid
MK7	0.709	0.159	Valid
MK8	0.732	0.159	Valid
MK9	0.764	0.159	Valid
MK10	0.734	0.159	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Dilihat dari tabel 4.10. Diketahui bahwa nilai r hitung $>$ r tabel (0.159) sehingga semua item pertanyaan untuk variabel Motivasi Kerja ini dikatakan valid.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengukur konsistensi dari keseluruhan kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel (handal) jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Kriteria reliabel adalah jika nilai *cronbach alpha* $>$ 0.9 berarti bahwa kuesioner telah tergolong kriteria reliabel sempurna (Murniati dkk., 2013:34). Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini :

Tabel 4.11. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha variabel	Standard Alpha	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.878	0.7	Reliabel
Kinerja Manajerial	0.903	0.7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.916	0.7	Reliabel
Motivasi Kerja	0.934	0.7	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Dilihat dari tabel 4.11. dapat diketahui bahwa untuk masing-masing nilai *Cronbach's Alpha variabel* Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja > 0.7 sehingga item-item pertanyaan di dalam kuesioner penelitian ini adalah reliabel (handal).

4.3. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Uji statistik ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang data penelitian yang berisikan *mean, sum, range, max, min*, standar deviasi (Murniati et al., 2013). Berikut hasil pengujian statistik deskriptif dari variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran), KM (Kinerja Manajerial), KO (Komitmen Organisasi) dan MK (Motivasi Kerja):

Tabel 4.12. Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran empiris	Mean	Rentang skala			Kategori
				Rendah	Sedang	Tinggi	
PPA	1-5	1.67-5.00	3.8839	1-2.33	2.34-3.67	3.68-5	Tinggi
KM	1-5	2.00-5.00	3.9412	1-2.33	2.34-3.67	3.68-5	Tinggi
KO	1-5	1.90-5.00	3.8571	1-2.33	2.34-3.67	3.68-5	Tinggi
MK	1-5	1.00-5.00	3.8774	1-2.33	2.34-3.67	3.68-5	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Dengan melihat hasil pengujian statistik deskriptif di atas dapat dilihat bahwa nilai rata – rata (*mean*) dari jawaban responden untuk semua variabel yang ada dalam penelitian ini yakni variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran),

variabel KM (Kinerja Manajerial), variable KO (Komitmen Organisasi) dan variabel MK (Motivasi Kerja) tergolong tinggi.

Variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran) memiliki nilai *mean* dari jawaban responden (3.88) yang tergolong kategori tinggi maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dari manajer fungsional perusahaan manufaktur sebagai responden baik sekali.

Variabel KM (Kinerja Manajer) memiliki nilai *mean* dari jawaban responden (3.94) yang tergolong kategori tinggi maka dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki usaha yang besar terhadap keberhasilan perusahaannya. Dimana perusahaan dikatakan berhasil ketika tujuan dari perusahaan tersebut tercapai.

Variabel KO (Komitmen Organisasi) memiliki nilai *mean* dari jawaban responden (3.857) yang tergolong kategori tinggi maka dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki rasa keterikatan pada perusahaan yang semakin tinggi terkait keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota suatu organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.

Variabel MK (Motivasi Kerja) memiliki nilai *mean* dari jawaban responden (3.877) yang tergolong kategori tinggi maka dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki dorongan untuk bekerja atau memiliki motivasi kerja yang tinggi, menggunakannya untuk pengambilan keputusan dan meningkatkan kepercayaan diri yang kuat yang nantinya dapat membangkitkan, serta mendorong dirinya dalam bekerja.

4.4. Compare Means

Berikut hasil pengujian *compare means* data diri responden yang disusun berdasarkan kriteria tertentu terhadap masing-masing variabel penelitian :

Tabel 4.13. Compare Means

Keterangan		Frekuensi	Persentase	PPA	KM	KO	MK
Jenis Kelamin	Laki – Laki	92	54,08%	25,370	34,391	42,446	43,130
	Perempuan	76	45,02%	25,329	34,303	42,066	42,526
	Sig			0,902	0,829	0,445	0,183
Usia	25 - 35 Tahun	74	44%	25,689	34,041	42,514	42,797
	36 - 45 Tahun	43	25,60%	24,977	34,628	42,140	43,302
	> 45 Tahun	51	30,40%	25,177	34,569	42,039	42,569
	Sig			0,169	0,400	0,684	0,469
Pendidikan	SMA / SMK	11	6,50%	24,909	34,273	43,727	43,727
	Diploma	47	28%	25,277	34,000	41,426	42,638
	Strata 1	88	52,40%	25,534	34,682	42,705	43,080
	Strata 2	22	13,10%	25,000	33,818	41,636	42,000
	Sig			0,621	0,376	0,053	0,304
Jabatan	Manajer Tingkat Bawah	91	54,20%	25,615	34,341	42,429	42,956
	Manajer Tingkat Menengah	77	45,80%	25,039	34,364	42,091	42,740
	Sig			0,079	0,955	0,497	0,635
Lama Bekerja	> 10 Tahun	69	41,10%	24,971	34,551	42,073	42,855
	3 - 5 Tahun	32	19%	24,969	33,438	42,406	42,781
	6 - 10 Tahun	67	39,90%	25,925	34,582	42,418	42,896
	Sig			0,016	0,093	0,794	0,984
Ukuran Perusahaan	Perusahaan Sedang	71	57,07%	25,351	34,556	41,907	42,618
	Perusahaan Besar	97	42,03%	25,450	34,070	42,774	43,183
	Sig			0,605	0,239	0,082	0,217

Sumber : Data Primer yang Diolah (2023)

Dengan melihat data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa responden yang mengisi kuesioner penelitian ini paling banyak adalah laki - laki sebanyak 92 orang dengan persentase 54.8% dan usia responden terbanyak berada di antara 25 – 35 tahun, berjumlah 74 orang dan persentase 43.5%. Kemudian, pendidikan terakhir responden sebagian besar berada di S1 yang berjumlah 88 orang dengan persentase 52.4%. Kemudian, jabatan responden yang mengisi kuesioner penelitian ini sebagian besar berada pada manajer tingkat bawah (*low manager*) dengan jumlah 91 orang dengan persentase sebesar 54.2% dan lama bekerja yang dimiliki responden paling banyak > 10 tahun, berjumlah 69 orang dan persentase 41.1%.

Selain itu, dengan melihat data di atas dapat diketahui bahwa ditinjau dari jenis kelamin, pada variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran) responden laki - laki lebih tinggi daripada perempuan sehingga menunjukkan bahwa responden (manajer) laki - laki dengan kriteria tersebut memiliki usaha yang lebih besar serta semakin terlibat dan aktif dalam proses partisipasi penyusunan anggaran daripada lawan jenisnya dan untuk variabel KM (Kinerja Manajerial), variabel KO (Komitmen Organisasi) dan variabel MK (Motivasi Kerja) responden laki – laki memiliki nilai yang lebih tinggi daripada perempuan.

Ditinjau dari kriteria usia, variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran) tertinggi adalah responden yang berusia 25 - 35 Tahun dan terendah adalah responden yang berusia 36 - 45 Tahun. Sedangkan dilihat dari variabel KM (Kinerja Manajerial) dan variabel KO (Komitmen Organisasi) yang tertinggi adalah responden yang berusia 36 - 45 Tahun dan terendah adalah responden yang berusia 25 – 35 tahun. Sedangkan dilihat dari variabel MK (Motivasi Kerja) yang

tertinggi adalah responden yang berusia 36 - 45 Tahun dan terendah responden yang berusia > 45 Tahun.

Ditinjau dari kriteria tingkat pendidikan yang dimiliki responden. Responden dengan lulusan Diploma memiliki nilai tertinggi untuk variabel MK (Motivasi Kerja), variabel KO (Komitmen Organisasi), variabel KM (Kinerja Manajerial), dan variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran). Sedangkan nilai terendah untuk variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran) adalah responden yang berada pada lulusan SMA/SMK. Variabel KM (Kinerja Manajerial) memiliki nilai terendah pada responden yang berada pada lulusan S2. Variabel MK (Komitmen Organisasi) memiliki nilai terendah pada responden yang berada pada lulusan S2.

Ditinjau dari kriteria tingkat jabatan yang dimiliki responden. Manajer tingkat bawah memiliki PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran) yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan responden yang menjabat sebagai manajer tingkat menengah, untuk variabel KM (Kinerja Manajerial), variabel KO (Komitmen Organisasi) dan variabel MK (Motivasi Kerja) manajer tingkat bawah memiliki nilai rata – rata yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan responden yang menjabat sebagai manajer tingkat menengah.

Ditinjau dari kategori lama bekerja yang dimiliki responden, variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran) memiliki nilai rata – rata tertinggi pada responden yang telah bekerja selama 6 – 10 tahun, dan nilai rata – rata terendah adalah responden yang bekerja selama > 10 Tahun. Variabel KM (Kinerja Manajerial) dan KO (Komitmen Organisasi) memiliki rata-rata tertinggi pada

responden yang telah bekerja pada perusahaan selama 6 – 10 tahun dan nilai rata – rata terendah adalah responden yang telah bekerja > 10 tahun sedangkan untuk variabel MK (Motivasi Kerja) rata-rata tertinggi yang dimiliki adalah responden yang telah bekerja selama 6 - 10 Tahun dan nilai rata – rata terendah yang dimiliki adalah responden yang telah bekerja selama 3 - 5 Tahun.

Ditinjau dari kategori ukuran perusahaan yang dimiliki responden, variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran) memiliki nilai rata – rata tertinggi pada responden yang bekerja di Perusahaan Besar, dan nilai rata – rata terendah adalah responden yang bekerja di Perusahaan Sedang. Variabel KM (Kinerja Manajerial) memiliki nilai rata – rata tertinggi pada responden yang bekerja di Perusahaan Sedang, dan nilai rata – rata terendah adalah responden yang bekerja di Perusahaan Besar dan KO (Komitmen Organisasi) memiliki nilai rata – rata tertinggi pada responden yang bekerja di Perusahaan Besar, dan nilai rata – rata terendah adalah responden yang bekerja di Perusahaan Sedang, sedangkan untuk variabel MK (Motivasi Kerja) memiliki nilai rata – rata tertinggi pada responden yang bekerja di Perusahaan Besar, dan nilai rata – rata terendah adalah responden yang bekerja di Perusahaan Rendah.

Berdasarkan tingkat sig. kelima kriteria yang dimiliki dari variabel PPA (Partisipasi Penyusunan Anggaran), variabel KM (Kinerja Manajerial), variabel KO (Komitmen Organisasi) dan variabel MK (Motivasi Kerja) nilai yang diperoleh hanya variabel KO pada pendidikan dan PPA pada lama bekerja yang memiliki nilai sig.< 0,05, sedangkan lainnya memiliki sig. > 0.05 yang memiliki arti bahwa tidak ada beda yang signifikan antara kelima kriteria tersebut.

Tabel 4.14. Post Hoc Test

PPA			
Duncan ^{a,b}			
KodingLamaBekerja	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
3-5th	32	24.9688	
>10th	69	24.9710	
6-10th	67		25.9254
Sig.		.996	1.000

KM			
Duncan ^{a,b}			
KodingLamaBekerja	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
3-5th	32	33.4375	
>10th	69		34.5507
6-10th	67		34.5821
Sig.		1.000	.953

KO			
Duncan ^{a,b}			
KodingLamaBekerja	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
>10th	69	42.0725	
3-5th	32	42.4063	
6-10th	67	42.4179	
Sig.		.618	

MK			
Duncan ^{a,b}			
KodingLamaBekerja	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
3-5th	32	42.7813	
>10th	69	42.8551	
6-10th	67	42.8955	
Sig.		.857	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Dari tabel Post Hoc diketahui bahwa nilai signifikansi diatas 0.05 artinya diantara kelompok lama bekerja responden tidak terdapat perbedaan untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA), Kinerja Manajerial (KM), Motivasi Kerja (MK), dan Komitmen Organisasi (KO).

4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji regresi linear berganda untuk hipotesis, maka perlu melakukan uji asumsi klasik. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan yaitu:

4.5.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Data dapat dikatakan normal jika nilai sig. > 0.05 (Murniati et al., 2013). Hasil uji normalitas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.15. Hasil Uji Normalitas Persamaan 1

Model	(Sig) <i>Kolmogorov-Smirnov</i>
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 KO + \beta_3 PPA * KO + e$	0.200

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.15. diketahui bahwa hasil pengujian untuk normalitas persamaan 1 dapat dilihat dari nilai *Kolmogorov-Smirnov* sig. sebesar 0.200 yang artinya bahwa nilai sig. tersebut > 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa data penelitian dari persamaan 1 tersebut berdistribusi normal.

Tabel 4.16. Hasil Uji Normalitas Persamaan 2

Model	(sig) Kolmogorov-Smirnov
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 MK + \beta_3 PPA * MK + e$	0.200

Sumber: Data Primer yang Diolah (2022)

Berdasarkan pada tabel 4.16. diketahui bahwa hasil pengujian untuk normalitas persamaan 2 dapat dilihat dari nilai *Kolmogorov-Smirnov* sig. Sebesar 0.200 yang artinya bahwa nilai sig. tersebut > 0.05 sehingga dapat dikatakan bahwa data penelitian dari persamaan 2 tersebut berdistribusi normal.

4.5.2. Uji Multikolinearitas

Pada uji ini, jika nilai tolerance ≥ 0.1 dan nilai VIF ≤ 10 maka tergolong bebas atau tidak multikolinearitas (Murniati et al., 2013). Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1

Model	Variabel	Tolerance	VIF	Ket
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 KO + \beta_3 PPA * KO + e$	PPA	0,006	161,802	Multikolinieritas
	KO	0,008	126,156	Multikolinieritas
	PPA.KO	0,003	337,192	Multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.17. diketahui bahwa masing – masing variabel memiliki nilai *tolerance* $\leq 0,1$ dan *VIF* ≥ 10 sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini belum terbebas dari multikolinearitas yang memiliki arti bahwa ada korelasi antara variabel independen pada penelitian ini. Oleh karena itu perlu dilakukan pengobatan multikolinearitas dengan melakukan *mean centering* yang menghasilkan sebagai berikut.

Tabel 4.18. Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 1 (Setelah *Mean Centering*)

Model	Variabel	Tolerance	VIF	Ket
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 KO + \beta_3 PPA * KO + e$	PPA	0,158	6,320	Bebas Multikolinieritas
	KO	0,156	6,391	Bebas Multikolinieritas
	PPA.KO	0,102	9,764	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.18. nilai untuk *tolerance* ≥ 0.1 dan nilai *VIF* ≤ 10 sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini bebas dari multikolinieritas yang memiliki arti bahwa tidak ada korelasi antara variabel independen pada penelitian ini.

Tabel 4.19. Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 2

Model	Variabel	Tolerance	VIF	Ket
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 MK + \beta_3 PPA * MK + e$	PPA	0,004	237,384	Multikolinieritas
	MK	0,007	149,185	Multikolinieritas
	PPA.MK	0,002	453,982	Multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.19. diketahui bahwa masing – masing variabel memiliki nilai *tolerance* $\leq 0,1$ dan *VIF* ≥ 10 sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini belum terbebas dari multikolinieritas yang memiliki arti bahwa ada korelasi antara variabel independen pada penelitian ini. Oleh karena itu perlu dilakukan pengobatan multikolinieritas dengan melakukan *mean centering* yang menghasilkan sebagai berikut.

Tabel 4.20. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2 (Setelah Mean Centering)

Model	Variabel	Tolerance	VIF	Ket
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 MK + \beta_3 PPA * MK + e$	PPA	0,552	1,811	Bebas Multikolinieritas
	MK	0,506	1,976	Bebas Multikolinieritas
	PPA.MK	0,340	2,944	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.20. nilai untuk *tolerance* ≥ 0.1 dan nilai *VIF* ≤ 10 sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini bebas dari multikolinearitas yang memiliki arti bahwa tidak ada korelasi antara variabel independen pada penelitian ini.

4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah data pada penelitian ini terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Pada pengujian ini, data tergolong bebas atau tidak heteroskedastisitas ketika memiliki sig. > 0.05 (Murniati et al., 2013). Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21. Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 1

Model	Variabel	T	Sig,
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 KO + \beta_3 PPA * KO + e$	(Constant)	4,811	0,000
	PPA	1,888	0,061
	KO	1,830	0,069
	PPA.KO	-2,586	0,054

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Pada Tabel 4.21. menunjukkan bahwa nilai sig. variabel PPA yaitu 0.061; variabel KO yaitu 0.069 dan variabel moderasi (PPA.KO) yaitu 0.054. Hal tersebut menunjukkan masing – masing variabel independen memiliki nilai sig. > 0.05

sehingga dapat dikatakan variabel bebas dari masalah heteroskedastisitas yaitu data dalam penelitian ini antara satu dengan lainnya memiliki *varians* yang sama.

Tabel 4.22. Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 2

Model	Variabel	T	Sig.
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 MK + \beta_3 PPA * MK + e$	(Constant)	7,044	0,000
	PPA	2,449	0,051
	MK	0,583	0,560
	PPA.MK	-1,566	0,119

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Pada Tabel 4.22. menunjukkan bahwa nilai sig. variabel PPA yaitu 0.051; variabel MK yaitu 0.560; dan variabel moderasi (PPA.MK) yaitu 0.119. Hal tersebut menunjukkan masing – masing variabel independen memiliki nilai sig. > 0.05 sehingga dapat dikatakan variabel bebas dari masalah heteroskedastisitas yaitu data dalam penelitian ini antara satu dengan lainnya memiliki *varians* yang sama.

4.6. Hasil Uji Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat variabel moderating dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga untuk menguji statistik pada penelitian ini menggunakan regresi linear berganda dengan uji interaksi atau sering disebut dengan Moderated Regression Analysis (MRA).

Tabel 4.23. Hasil Regresi Uji Hipotesis Persamaan 1

Model	Variabel	R ²	F	t	Sig.
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 KO + \beta_3 PPA * KO + e$	(Constant)	0,775	0,000	2.583	0,012
	PPA			2.070	0040
	KO			5.545	0,000
	PPA.KO			1.698	0,091

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.23. tersebut diketahui bahwa adjusted R Square sebesar 0.775 yang artinya variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen sebesar 77,5% dan sisanya sebesar 22,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan pada tabel 4.23. tersebut diketahui bahwa nilai sig F sebesar $0.000 < 0,05$ yang artinya model fit. Berdasarkan tabel 4.23. diperoleh persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$KM = 0.712 + 0.242 PPA + 0.407 KO + 0.14 PPA * KO$$

Keterangan:

KM = Kinerja Manajerial

PPA = Partisipasi Penyusunan Anggaran

KO = Komitmen Organisasi

PPA * KO = Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Komitmen Organisasi

4.6.1. Hasil Uji Hipotesis 1

Hasil regresi hipotesis pada tabel 4.23. menjelaskan bahwa variabel moderasi komitmen organisasi yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memperoleh hasil t hitung sebesar 1.698 dan nilai signifikansi sebesar 0.091. Hal ini berarti lebih besar dari tingkat signifikansi 0.05 sehingga hasil pengujian pada Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial **ditolak**. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.24. Hasil Regresi Uji Hipotesis Persamaan 2

Model	Variabel	R ²	F	T	Sig.
$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 MK + \beta_3 PPA * MK + e$	(Constant)	0,675	0,000	2,537	0,012
	PPA			12,881	0,000
	MK			-0,493	0,623
	PPA.MK			1,379	0,170

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel 4.24. tersebut diketahui bahwa adjusted R Square sebesar 0.675 yang artinya variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen sebesar 67,5% dan sisanya sebesar 32,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan pada tabel 4.24. tersebut diketahui bahwa nilai sig F sebesar $0.000 < 0,05$ yang artinya model fit. Berdasarkan tabel 4.24. diperoleh persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$KM = 0.762 + 0.959 PPA - 0.22 MK + 0,12 PPA * MK$$

Keterangan:

KM = Kinerja Manajerial

PPA = Partisipasi Penyusunan Anggaran

MK = Motivasi Kerja

PPA * MK = Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Motivasi Kerja.

4.6.2. Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil regresi hipotesis pada tabel 4.24. menjelaskan bahwa variabel moderasi motivasi kerja yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memperoleh hasil t hitung sebesar 1,379 dan nilai signifikansi sebesar 0.170. Hal ini berarti lebih besar dari tingkat signifikansi 0.05 sehingga hasil pengujian pada Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial **ditolak**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil yang tidak signifikan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan merupakan variabel moderasi, yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

4.7. Pembahasan Hasil

4.7.1. Komitmen Organisasi Memperkuat Pengaruh Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial diterima. Hasil pengujian ini diperoleh hasil t hitung sebesar 1.698 dan nilai signifikansi sebesar 0.091. Hal ini berarti lebih besar dari tingkat signifikansi 0.05 sehingga hasil pengujian pada Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat pengaruh antara

partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial **ditolak**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini memiliki arti bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan variabel yang harus ada untuk membuat komitmen organisasi dapat berjalan. Alasannya karena partisipasi penyusunan anggaran memiliki berbagai elemen – elemen yang selalu dilakukan peningkatan terus menerus, elemen dalam partisipasi penyusunan anggaran inilah yang memungkinkan menjadi *feedback* yang akan membentuk komitmen organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa penerapan praktik partisipasi penyusunan anggaran yang akan membuat / membentuk suatu komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dalam perusahaan.

Terdapat beberapa hasil dari pengujian *compare means* yang menyebabkan hasil penelitian ini ditolak. Berdasarkan umur, di dalam pengujian variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat bahwa responden dengan nilai rata – rata tertinggi yaitu berada di usia antara 25 sampai 35 tahun, namun mereka justru memiliki kinerja manajerial yang rendah dibandingkan dengan usia 36 sampai 45 tahun dan usia diatas 45 tahun. Hal ini menjadi tidak relevan dikarenakan jika implementasi partisipasi penyusunan anggaran tinggi seharusnya kinerja manajerial juga memiliki nilai yang tinggi pula. Hal ini disebabkan karena

umur 25 sampai dengan 35 tahun biasanya adalah responden yang belum memiliki pengalaman kerja, maka dari itu mereka masih memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja dengan memiliki semangat kerja dan kualitas kerja yang meningkat secara terus menerus. Namun dikarenakan masih belum terbiasa dengan kondisi perusahaan maka mereka memiliki jumlah kinerja manajerial yang cenderung rendah. Hal ini dikarenakan mereka harus mulai melakukan adaptasi di lingkungan yang baru dan hal ini biasanya memerlukan proses tergantung dari masing – masing individu. Usia 25 – 35 tahun inilah yang menjadi anomali sehingga data penelitian sehingga hasil penelitian ditolak. Hal ini disebabkan karena pada usia tersebut merupakan tahap proses pembelajaran dan pengenalan lingkungan perusahaan.

Berdasarkan lama bekerja, di dalam pengujian variabel komitmen organisasi dapat dilihat bahwa responden dengan nilai rata – rata tertinggi yaitu responden yang memiliki lama bekerja antara 6 – 10 tahun, hal ini dikarenakan responden sudah cukup mengenal kondisi perusahaan yang ada. Namun memiliki kinerja yang cukup tinggi walaupun bukan yang tertinggi. Dalam hal ini dengan pengalaman kerja yang tinggi maka responden sudah memiliki ketertarikan terhadap nilai organisasi yang seharusnya bisa menghasilkan kinerja manajerial yang maksimal. Namun terdapat beberapa hal yang dapat menghambat kinerja manajerial yang dimungkinkan terdapat beberapa persepsi responden yang tidak sesuai dengan keadaan dan proses berlangsungnya perusahaan yang berakibat pada kinerja manajerial yang dimiliki setiap manajer.

Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa penelitian ini dilakukan saat era pasca setelah pandemi Covid - 19 sehingga sebagian besar aktivitas telah dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung. Kondisi ini pun juga berpengaruh pada sistem penyusunan anggaran yang terdapat pada perusahaan yang dimana sebelumnya rapat hanya dilakukan melalui daring jaringan *video conference*, dimana hal tersebut menyebabkan hasil dan partisipasi penyusunan anggaran yang melibatkan manajer perusahaan menjadi kurang maksimal, sehingga menimbulkan kinerja manajerial mengalami penurunan sehingga berjalan tidak optimal. Pada era pasca pandemi ini semua kegiatan kembali dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung sehingga semua anggota manajemen dapat secara langsung terlibat dalam sistem penyusunan anggaran perusahaan, dengan didukung oleh faktor kontingensi (*contingency*) yaitu komitmen organisasi hal ini berpengaruh terhadap semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki manajer perusahaan dalam bekerja maka manajer akan semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerialnya kembali pada era pasca pandemi Covid-19. Namun, berdasarkan hasil dari pengujian tersebut sebagian besar sampel penelitian ini adalah responden yang memiliki lama bekerja lebih dari 10 tahun. Hasil pengujian komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara responden yang memiliki lama bekerja 3 sampai 5 tahun dengan responden yang memiliki lama bekerja 6 sampai lebih dari 10 tahun. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata – rata yang memiliki perbedaan antara lama bekerja 3 sampai 5 tahun dengan 6 sampai lebih dari 10 tahun. Hasil ini dapat dijadikan alasan mengapa hipotesis

penelitian ini tidak diterima yang disebabkan karena perbedaan lama bekerja responden. Hal ini bisa disebabkan karena faktor lain yang lebih dominan yang belum dimasukkan dalam penelitian ini. Maka dari itu perusahaan manufaktur disarankan untuk memilih seorang manager yang memiliki pengalaman bekerja minimal 6 tahun karena sudah terbukti mereka memiliki nilai rata – rata yang tinggi di tiap – tiap variabelnya dan mereka sudah matang dalam segala bidang. Dengan kata lain penerapan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial akan memberikan hasil yang baik apabila manager memiliki lama bekerja minimal 6 tahun.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian dari Soleiman dan Thalib (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi maupun tidak memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa model empiris partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh motivasi kerja tidak berlaku pula pada perusahaan manufaktur dan Kantor Satuan Kerja Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kinerja manajer tingkat menengah maupun manajer tingkat bawah. Hasil penelitian ini juga terbukti dapat meningkatkan validitas eksternal karena dalam penelitian yang dilakukan oleh Soleiman dan Thalib (2020) terdapat perbedaan populasi maupun sampel lain, dimana objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan objek penelitian pada perusahaan manufaktur yang terdapat di Kota Semarang dengan total responden yang diperoleh 168 responden, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soleiman dan Thalib (2020)

melakukan penelitian pada Kantor Satuan Kerja Pemerintah Daerah di Kabupaten Ende dengan jumlah responden yang diperoleh sebanyak 61 responden.

4.7.2. Motivasi Kerja Memperkuat Pengaruh Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua yang menyatakan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ditolak. Hasil pengujian ini diperoleh hasil t hitung sebesar 1.379 dan nilai signifikansi sebesar 0.170 yang berarti lebih besar dari 0.05. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Interpretasi dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu berperan sebagai variabel yang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial hal ini memiliki arti bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh para manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang tidak dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerialnya sehingga hipotesis 2 **ditolak**.

Penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988) menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, apabila dikaitkan dengan partisipasi penyusunan anggaran, maka proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer yang memiliki

tingkat motivasi yang tinggi akan memperlihatkan adanya perbaikan kinerja, sebaliknya proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer yang memiliki tingkat motivasi rendah akan memperlihatkan kinerja yang rendah pula (Mia, 1988).

Terdapat beberapa hasil dari pengujian *compare means* yang menyebabkan hasil penelitian ini ditolak. Berdasarkan umur, di dalam pengujian variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat bahwa responden dengan nilai rata – rata tertinggi yaitu berada di usia antara 25 – 35 tahun, namun mereka justru memiliki kinerja manajerial yang rendah dibandingkan dengan usia 36 sampai 45 tahun dan usia diatas 45 tahun. Hal ini menjadi tidak relevan dikarenakan jika motivasi kerja yang dimiliki manajer tinggi seharusnya kinerja manajerial juga memiliki nilai yang tinggi pula. Namun, hal ini disebabkan karena umur 25 sampai dengan 35 tahun biasanya adalah responden yang belum memiliki pengalaman kerja, maka dari itu mereka masih memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja dengan memiliki semangat kerja dan kualitas kerja yang meningkat secara terus menerus. Namun dikarenakan masih belum terbiasa dengan kondisi perusahaan maka mereka memiliki kinerja manajerial yang cenderung rendah. Sehingga mereka harus mulai melakukan adaptasi di lingkungan yang baru dan hal ini biasanya memerlukan proses yang cukup Panjang tergantung dari masing – masing individu. Sehingga usia 25 – 35 tahun inilah yang menjadi anomali sehingga data penelitian sehingga hasil penelitian ditolak. Hal ini disebabkan karena pada usia tersebut merupakan tahap proses pembelajaran dan pengenalan lingkungan perusahaan.

Berdasarkan lama bekerja, di dalam pengujian variabel motivasi kerja dapat dilihat bahwa responden dengan nilai rata – rata tertinggi yaitu responden yang memiliki lama bekerja antara 6 – 10 tahun, hal ini dikarenakan responden sudah cukup mengenal kondisi perusahaan yang ada, dengan pengalaman kerja yang tinggi maka responden sudah memiliki semangat kerja yang tinggi atau motivasi kerja yang tinggi seharusnya bisa menghasilkan kinerja manajerial yang maksimal.

Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa penelitian ini dilakukan saat era pasca setelah pandemi Covid - 19 sehingga sebagian besar aktivitas telah dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung. Kondisi ini pun juga berpengaruh pada sistem penyusunan anggaran yang terdapat pada perusahaan yang dimana sebelumnya rapat hanya dilakukan melalui daring jaringan *video conference*, dimana hal tersebut menyebabkan hasil dan partisipasi penyusunan anggaran yang melibatkan manajer perusahaan menjadi kurang maksimal, sehingga menimbulkan kinerja manajerial mengalami penurunan sehingga berjalan tidak optimal. Pada era pasca pandemi ini semua kegiatan kembali dapat dilakukan dengan tatap muka secara langsung sehingga semua anggota manajemen dapat secara langsung terlibat dalam sistem penyusunan anggaran perusahaan, dengan didukung oleh faktor kontingensi (*contingency*) yaitu motivasi kerja hal ini berpengaruh terhadap semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki manajer perusahaan dalam bekerja maka manajer akan semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerialnya kembali pada era pasca pandemi Covid-19. Namun, berdasarkan

hasil dari pengujian tersebut sebagian besar penelitian ini adalah responden yang memiliki lama bekerja lebih dari 10 tahun. Hasil pengujian motivasi kerja menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara responden yang memiliki lama bekerja 3 sampai 5 tahun dengan responden yang memiliki lama bekerja 6 sampai lebih dari 10 tahun. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata – rata yang memiliki perbedaan yang cukup tinggi antara lama bekerja 3 sampai 5 tahun dengan 6 sampai lebih dari 10 tahun. Hasil ini dapat dijadikan alasan mengapa hipotesis penelitian ini tidak diterima yang disebabkan karena perbedaan lama bekerja responden. Hal ini bisa disebabkan karena factor lain yang lebih dominan yang belum dimasukkan dalam penelitian ini. Maka dari itu perusahaan manufaktur disarankan untuk memilih seorang manager yang memiliki pengalaman bekerja minimal 6 tahun karena sudah terbukti mereka memiliki nilai rata – rata yang tinggi di tiap – tiap variabelnya dan mereka sudah matang dalam segala bidang.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian dari Soleiman dan Thalib (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi maupun tidak memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa model empiris partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh motivasi kerja tidak berlaku pula pada perusahaan manufaktur dan Kantor Satuan Kerja Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kinerja manajer tingkat menengah maupun manajer tingkat bawah. Hasil penelitian ini juga terbukti dapat meningkatkan validitas eksternal karena dalam penelitian yang dilakukan oleh Soleiman dan Thalib (2020) terdapat

perbedaan populasi maupun sampel lain, dimana objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan objek penelitian pada perusahaan manufaktur yang terdapat di Kota Semarang dengan total responden yang diperoleh sebanyak 168 responden, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Soleiman dan Thalib (2020) melakukan penelitian pada Kantor Satuan Kerja Pemerintah Daerah di Kabupaten Ende dengan jumlah responden yang diperoleh 61 responden.

Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya mengenai peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial seperti penelitian Mia (1988). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berfungsi sebagai variabel moderasi dalam pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian apabila dikaitkan dengan partisipasi penyusunan anggaran, maka proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi akan memperlihatkan adanya perbaikan kinerja, sebaliknya proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer yang memiliki tingkat motivasi rendah akan memperlihatkan kinerja yang rendah pula (Mia, 1988) adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian Mia (1988) adalah terletak pada objek penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang dengan jumlah responden yang diperoleh sebanyak 168 responden sedangkan penelitian Mia (1988) dilakukan pada perusahaan manufaktur pada negara Australia dengan jumlah responden yang diperoleh sebanyak 51 responden.