

Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pegawai: Peran moderasi motivasi kerja pada Universitas Sam Ratulangi

Riset Akuntansi dan Portofolio Investasi

Volume 4 Nomor 2 2026
Hal. 113-124
DOI: 10.58784/rapi.487

Irene Jeanette Sumendap

Corresponding author:
irenesumendap064@student.unsrat.ac.id
Sam Ratulangi University
Indonesia

Victorina Z. Tirayoh

Sam Ratulangi University
Indonesia

Fanda D. P. Rundengan

Sam Ratulangi University
Indonesia

Received 23 July 2026
Revised 2 August 2026
Accepted 3 August 2026
Published 5 August 2026

ABSTRACT

Employees with good performance can provide maximum contribution to an organization, while low performance may hinder the achievement of organizational goals. This study examines the effect of budgetary participation on employee performance at Sam Ratulangi University, and the moderating role of work motivation in that relationship, grounded in Goal Setting Theory. A quantitative survey approach was used. The population comprised all 357 employees of Sam Ratulangi University, and a sample of 35 employees directly involved in the budget preparation process at their respective work units was selected using purposive sampling. Data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) with SPSS. The results show that (1) in Model I, budgetary participation alone has no significant effect on employee performance ($t = 0.258$; $p = 0.798$); and (2) in Model II, when work motivation and the interaction term were included in the model, budget participation, work motivation, and their interaction collectively had a significant effect on employee performance ($F = 9.122$; $p < 0.001$; Adjusted $R^2 = 0.417$), with the participation $\times$ motivation interaction term itself showing significance ($p = 0.472$). These findings indicate that budget participation is insufficient to enhance employee performance; nor is its effect amplified by the moderating influence of adequate work motivation levels.

Keywords: budgetary participation; employee performance; goal setting theory; moderated regression analysis; work motivation

JEL Classification: M41; M12

©2026 Irene Jeanette Sumendap, Victorina Z. Tirayoh, Fanda D. P. Rundengan



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. Pendahuluan

Kinerja merupakan capaian nyata dari rangkaian proses kerja yang berkaitan dengan pemenuhan sasaran organisasi, di

mana penilaiannya didasarkan pada mutu dan jumlah pekerjaan yang berhasil diraih oleh individu maupun kelompok (Armstrong dan Taylor, 2023). Dari sudut

pandangan akuntansi manajemen, mutu kinerja pegawai menggambarkan tingkat keberhasilan seseorang dalam memenuhi sasaran yang digariskan dalam mekanisme pengendalian tata kelola organisasi (Atkinson et al., 2022). Dengan demikian, kinerja tidak semata berbicara tentang hasil akhir, tetapi juga mencakup dimensi perilaku kerja yang mendukung pencapaian visi organisasi.

Salah satu instrumen pengelolaan operasional yang dimanfaatkan organisasi untuk merencanakan sekaligus mengawasi aktivitasnya adalah anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan aktif pegawai dalam proses perencanaan anggaran, di mana ruang kebebasan tersebut memberikan peluang bagi pegawai untuk menyalurkan gagasan, bertukar informasi, dan memberikan masukan sesuai kondisi riil di lapangan agar anggaran yang dirumuskan lebih rasional dan berdaya guna (Mowen et al., 2022). Keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan organisasi dipercaya mampu menguatkan loyalitas kerja sekaligus mendorong peningkatan performa individu (Robbins dan Judge, 2023).

Keterkaitan antara partisipasi anggaran dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui *Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke dan Latham, (2013), yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas, terukur, dan spesifik mampu meningkatkan performa kerja karena berfungsi sebagai pemandu arah sekaligus tolok ukur formal penyelesaian tugas. Individu yang diberi porsi untuk ikut menentukan target kerjanya sendiri akan memiliki keterikatan emosional dan loyalitas yang lebih kuat terhadap sasaran tersebut.

al. (2022) serta Lukitasari dan Vemi (2022) membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Anggoro et al. (2022) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sejalan

dengan temuan Juwita (2020) dan Oba et al. (2020) pada instansi pemerintah di Sulawesi Utara. Perbedaan hasil ini menandakan adanya *research gap* yang mengindikasikan perlunya faktor kontekstual tambahan untuk menjelaskan kapan partisipasi anggaran benar-benar berdampak pada kinerja.

Salah satu faktor yang disinyalir kuat menjembatani hubungan tersebut adalah motivasi kerja, yaitu daya dorong baik dari dalam diri maupun dari lingkungan yang menggerakkan individu untuk menuntaskan pekerjaannya secara maksimal. Marjaya dan Arifin (2022) membuktikan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran berdampak positif terhadap kinerja manajerial, dengan motivasi kerja bertindak sebagai faktor yang memperkuat kaitan tersebut. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemilihan objek pengamatan di lingkungan perguruan tinggi negeri, yakni Universitas Sam Ratulangi, dengan fokus kajian pada performa kerja pegawai secara menyeluruh, tidak terbatas pada level manajerial saja sebagaimana lazim dikaji pada penelitian-penelitian terdahulu.

Berdasarkan uraian tersebut, pertanyaan penelitian yaitu (1) apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Sam Ratulangi? Dan (2) apakah motivasi kerja memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai pada Universitas Sam Ratulangi?

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai serta menganalisis peran moderasi motivasi kerja dalam hubungan tersebut pada Universitas Sam Ratulangi. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menguji konsistensi *Goal Setting Theory* pada konteks yang belum banyak dikaji, yaitu perguruan tinggi negeri, serta memperluas cakupan kinerja yang diteliti pada seluruh pegawai yang terlibat dalam proses anggaran, tidak terbatas pada level

manajerial sebagaimana lazim pada penelitian terdahulu. Temuan penelitian ini juga memberikan bukti empiris tambahan mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi, sehingga memperkaya pemahaman mengenai kondisi kontekstual yang menentukan efektivitas partisipasi anggaran. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Universitas Sam Ratulangi dan institusi pendidikan tinggi sejenis dalam merancang kebijakan pelibatan pegawai pada proses penyusunan anggaran serta strategi peningkatan motivasi kerja, guna mengoptimalkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. Tinjauan pustaka

Goal Setting Theory

Penelitian ini dilandasi oleh *Goal Setting Theory* yang menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang mampu mendorong performa kerja karena berfungsi sebagai pemandu arah sekaligus tolok ukur formal penyelesaian tugas (Locke dan Latham, 2013). Dalam kerangka sistem pengendalian manajemen, sasaran kerja yang dikomunikasikan secara jelas membantu pegawai menangkap arah tujuan organisasi sekaligus tolok ukur keberhasilan yang diharapkan (Anthony dan Govindarajan, 2022). Teori ini juga menegaskan bahwa keterlibatan aktif individu dalam merumuskan target kerja, termasuk dalam proses penyusunan anggaran, dapat memperkuat rasa kepemilikan dan komitmen terhadap sasaran tersebut, sehingga pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. *Goal Setting Theory* dengan demikian menjadi dasar konseptual utama untuk menjelaskan keterkaitan antara partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dalam penelitian ini.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan aktif pegawai dalam proses perencanaan,

perumusan, hingga pengesahan anggaran organisasi, yang memberi ruang bagi pegawai untuk menyalurkan gagasan, bertukar informasi, dan memberikan masukan sesuai kondisi riil di lapangan (Mowen et al., 2022). Keterlibatan ini memungkinkan pihak manajemen menyelaraskan tujuan pribadi pegawai dengan tujuan besar organisasi (*goal congruence*), sekaligus menghasilkan anggaran yang lebih realistis karena disusun berdasarkan informasi langsung dari pihak yang memahami kondisi operasional (Anthony dan Govindarajan, 2022). Dari perspektif perilaku organisasi, keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan, termasuk penyusunan anggaran, terbukti mampu memperkuat dedikasi terhadap organisasi sekaligus mendorong produktivitas individu (Robbins dan Judge, 2023). Partisipasi anggaran dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator, yaitu keterlibatan dalam penyusunan anggaran, keaktifan memberikan usulan, pengaruh terhadap keputusan anggaran, frekuensi memberikan sasaran, dan kontribusi pada pencapaian target.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan capaian nyata dari hasil kerja yang diraih oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh organisasi, yang mencerminkan kontribusi individu terhadap pencapaian visi lembaga (Armstrong dan Taylor, 2023). Dari sudut pandang akuntansi manajemen, kinerja pegawai diukur melalui kombinasi indikator finansial maupun non-finansial yang mencerminkan tingkat ketepatan dan kehematan dalam mengelola sumber daya, serta menjadi acuan utama bagi manajemen dalam menetapkan kebijakan (Atkinson et al., 2022). Kinerja juga dipandang sebagai hasil dari sistem pengendalian manajemen, di mana organisasi menyusun standar kerja, memantau capaian, dan melakukan evaluasi berkala untuk menyelaraskan

tujuan individu dengan tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2022). Kinerja pegawai diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2023). Pegawai dengan motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar, fokus yang lebih jelas terhadap sasaran organisasi, serta ketekunan dalam mempertahankan performa meskipun menghadapi hambatan. Dalam konteks penyusunan anggaran, motivasi kerja berperan sebagai daya dorong yang membuat pegawai lebih proaktif ketika dilibatkan dalam proses perencanaan, sekaligus memperkuat determinasi untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang disepakati bersama. Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur melalui sepuluh indikator, yang meliputi antara lain kepedulian terhadap tanggung jawab, ketertarikan terhadap pekerjaan, keinginan meningkatkan keterampilan, kemauan melaksanakan pekerjaan, dan kemampuan menetapkan tujuan.

Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Putra et al. (2022), Lukitasari dan Vemi (2022), serta Ayu (2023) membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maupun aparat pemerintah. Sebaliknya, Anggoro et al. (2022), Juwita (2020), serta Oba et al. (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, termasuk pada instansi pemerintah di Sulawesi Utara.

Terkait peran motivasi kerja sebagai variabel moderasi, Marjaya dan Arifin (2022) membuktikan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran berdampak positif terhadap kinerja manajerial ketika motivasi kerja bertindak sebagai variabel penguat, dan temuan ini diperkuat oleh Husna et al. (2024) serta Nurwulan dan Indriani (2023) yang juga menemukan efek moderasi motivasi kerja pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Perbedaan hasil antar penelitian ini menandakan adanya kesenjangan penelitian yang mengindikasikan perlunya faktor kontekstual tambahan, seperti motivasi kerja, untuk menjelaskan kapan partisipasi anggaran benar-benar berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini melengkapi kajian terdahulu dengan menempatkan objek penelitian pada perguruan tinggi negeri, yakni Universitas Sam Ratulangi, serta memperluas fokus kajian pada kinerja pegawai secara umum, tidak terbatas pada level manajerial sebagaimana lazim dikaji pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Pengembangan hipotesis

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

Keterlibatan aktif pegawai dalam merancang anggaran organisasi dipercaya mampu mendongkrak rasa kepemilikan dan akuntabilitas kerja sehingga memicu capaian performa yang lebih optimal. Andil pegawai selama proses perumusan anggaran mampu menanamkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap target yang telah disetujui bersama, mendongkrak loyalitas kerja, sekaligus memperjelas batas tanggung jawab masing-masing personel demi menggapai sasaran lembaga. Temuan Putra et al. (2022) dan Lukitasari dan Vemi (2022) membuktikan bahwa keterlibatan dalam merancang anggaran berdampak positif terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan Ayu et al. (2023) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran turut berperan bagi

kinerja aparat pemerintah. Dengan demikian dirumuskan:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi Kerja dapat diposisikan sebagai faktor pengendali yang memperkuat jalinan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan mutu performa pegawai. Pegawai yang dibekali motivasi kerja tinggi akan bersikap lebih proaktif ketika dilibatkan dalam merancang anggaran serta memiliki determinasi kuat untuk melampaui target yang dibebankan kepada mereka, sedangkan pegawai dengan motivasi rendah besar kemungkinan tidak menunjukkan kemajuan kinerja meski telah dilibatkan dalam forum perancangan anggaran. Marjaya dan Arifin (2022) membuktikan bahwa keterlibatan anggaran berdampak positif terhadap kinerja manajerial ketika motivasi kerja bertindak sebagai variabel penguat, dan temuan ini diperkuat oleh Husna et al. (2024) serta Nurwulan dan Indriani (2023) yang juga menemukan efek moderasi motivasi kerja pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dengan demikian dirumuskan:

H2: Motivasi kerja memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai.

3. Metode riset

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan bersifat kausalitas, yaitu penelitian yang dirancang untuk melacak jalinan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat berdasarkan bukti empiris di lapangan (Sekaran dan Bougie, 2022). Penelitian dilaksanakan di Universitas Sam Ratulangi.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di Universitas Sam Ratulangi, berjumlah 357 orang. Sampel penelitian berjumlah 35 pegawai yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria: (1) pegawai aktif pada saat penelitian dilakukan; (2) terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran, baik pada tahap perencanaan, pengusulan, maupun evaluasi; (3) memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun; (4) bekerja pada unit terkait pengelolaan anggaran seperti bagian keuangan, perencanaan, atau administrasi; dan (5) memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, khususnya yang berkaitan dengan pencapaian kinerja (Sekaran dan Bougie, 2022).

Variabel penelitian terdiri atas variabel independen, yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) yang diukur melalui lima indikator (keterlibatan dalam penyusunan anggaran, keaktifan memberikan usulan, pengaruh terhadap keputusan anggaran, frekuensi memberikan sasaran, dan kontribusi pada pencapaian target); variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai (Y) yang diukur melalui lima indikator (kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan); serta variabel moderasi, yaitu Motivasi Kerja (Z) yang diukur melalui sepuluh indikator meliputi kepedulian terhadap tanggung jawab, ketertarikan terhadap pekerjaan, keinginan meningkatkan keterampilan, kemauan melaksanakan pekerjaan, dan kemampuan menetapkan tujuan. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima tingkat (Sugiyono, 2022).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas dengan membandingkan r hitung terhadap r tabel dan uji reliabilitas dengan koefisien Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ (Ghozali, 2021), dilanjutkan dengan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas (*Tolerance* dan *VIF*)

(Hair et al., 2022), dan uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear untuk Model I dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk Model II, dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Model I : } Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$$

$$\text{Model II: } Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + e$$

dengan Y = Kinerja Pegawai, X = Partisipasi Penyusunan Anggaran, Z = Motivasi Kerja, XZ = interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja, β_0 = konstanta, β_1 – β_3 = koefisien regresi, dan e = error term. Pengujian dilakukan melalui uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi (R^2) pada tingkat signifikansi 5%.

4. Hasil dan pembahasan

Karakteristik responden

Responden penelitian berjumlah 35 pegawai Universitas Sam Ratulangi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran di unit kerja masing-masing. Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan berjumlah 19 orang (54,29%) dan laki-laki 16 orang (45,71%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia di atas 50 tahun (60,00% atau 21 orang), diikuti usia 40–50 tahun (31,43% atau 11 orang) dan usia 30–40 tahun

(8,57% atau 3 orang), yang menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai senior dengan pengalaman kerja yang matang. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 (68,57% atau 24 orang), diikuti S2 (14,29% atau 5 orang), SMA (11,43% atau 4 orang), dan S3 (5,71% atau 2 orang). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 10 tahun (77,14% atau 27 orang), diikuti 6–10 tahun (20,00% atau 7 orang) dan 0–5 tahun (2,86% atau 1 orang). Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden penelitian merupakan pegawai berpengalaman yang sangat memahami mekanisme penyusunan anggaran di unit kerjanya.

Hasil uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung terhadap r tabel sebesar 0,333 pada taraf signifikansi 0,05. Seluruh item pernyataan pada variabel partisipasi penyusunan anggaran (5 item), kinerja pegawai (5 item), dan motivasi kerja (10 item) memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sebagaimana disajikan pada Tabel 1, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 1. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X)	0,801	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,897	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,900	0,60	Reliabel

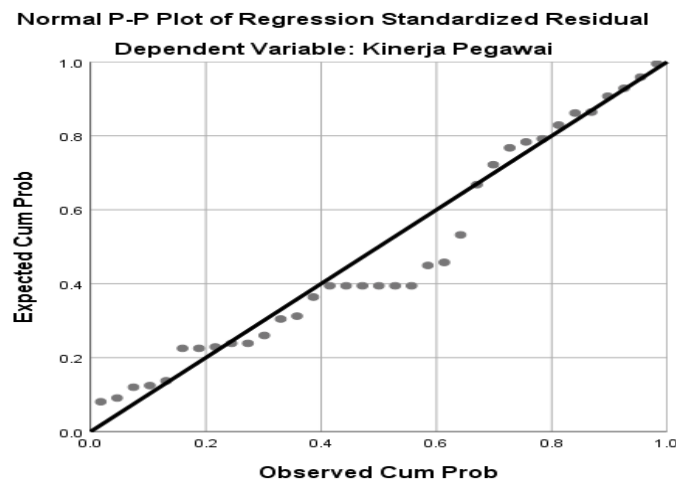
Sumber: data olahan, 2026

Hasil uji asumsi klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi dalam analisis regresi. Uji asumsi klasik terdiri

dari uji normalitas data, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas. Berikut ini adalah hasil pengujiannya

Uji normalitas data



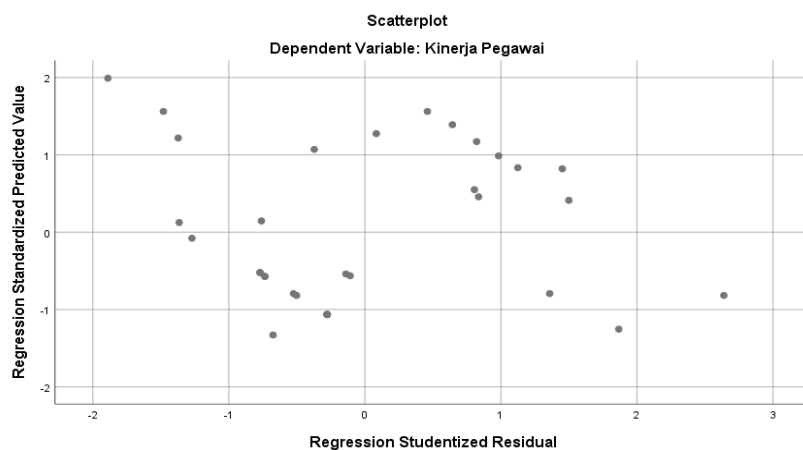
Gambar 1. Uji normalitas data

Gambar 1 menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah pada uji normalitas karena berdasarkan grafik di atas terlihat titik-titik koordinat antara nilai observasi dengan data mengikuti garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data memiliki data yang berdistribusi normal. Hasil pengujian juga dapat dilihat dari analisis yang bersifat kuantitatif yaitu dengan melakukan pengujian dengan uji normalitas data Rank Spearman sebagai berikut:

Uji Heterokedastisitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah varian dari residual tidak sama untuk semua pengamatan, yang menyebabkan estimator menjadi tidak efisien dan nilai koefisien determinasi akan menjadi sangat tinggi. Jika dari suatu pengamatan tersebut terdapat varian yang berbeda, maka disebut heterokedastisitas.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 2. Uji heterokedastisitas

Gambar 2 menunjukkan bahwa uji heterokedastisitas menampilkan titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak

ada pola yang jelas terbentuk serta dalam penyebaran titik-titik tersebut menyebar dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu

Y. "Hal tersebut mengidentifikasi tidak terjadinya heterokedastisitas pada model regresi, sehingga data layak dipakai. Hasil pengujian juga dapat dilihat dari analisis

yang bersifat kuantitatif yaitu dengan melakukan pengujian dengan uji heterokedastisitas data dengan uji Spearman sebagai berikut:

Uji Multikolinieritas

Tabel 2 Hasil uji multikolinieritas (tolerance dan VIF)

	Model	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
II	(Constant)		
	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X)	.006	158.477
	Motivasi Kerja (Z)	0.011	89.373
	Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja (XZ)	0.003	352.235

Uji multikolinearitas pada Model II, yang memasukkan variabel interaksi (XZ), menunjukkan nilai VIF yang tinggi pada ketiga prediktor (Tolerance 0,003–0,011; VIF 89,373–352,235), sebuah kondisi yang lazim terjadi pada model regresi moderasi karena tingginya korelasi antara variabel prediktor utama dengan suku interaksinya (Hair et al., 2022). Kondisi ini tidak mengurangi validitas pengujian

signifikansi suku interaksi (XZ) yang menjadi fokus utama pengujian efek moderasi dalam penelitian ini.

Hasil analisis regresi Model I

Model I menguji pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran (X) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan hasil disajikan pada Tabel 2.

Tabel 3. Hasil uji regresi dan uji t Model I

Model	B	t	Sig.
(Constant)	21,222	6,981	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X)	0,039	0,258	0,798

Variabel dependen: Kinerja Pegawai (Y). Model Summary: R = 0,045; R² = 0,002; Adjusted R² = -0,028.

Persamaan regresi Model I adalah $Y = 21,222 + 0,039X$. Nilai t hitung variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,258 dengan signifikansi 0,798, jauh lebih besar dari 0,05, sehingga H1 ditolak. Nilai Adjusted R² sebesar -0,028 (R² = 0,002 atau 0,2%) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara tunggal, tanpa mempertimbangkan motivasi kerja, praktis tidak mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai pada Universitas Sam Ratulangi.

Hasil analisis Moderated Regression Analysis (MRA) – Model II

Model II memasukkan variabel motivasi kerja (Z) dan suku interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja (XZ) untuk menguji efek moderasi, dengan hasil disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 4. Hasil uji t Model II (*Moderated Regression Analysis*)

Model	B	t	Sig.
(Constant)	30,600	1.053	0.300
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X)	-1,304	-0.905	0.372
Motivasi Kerja (Z)	-0,073	-0.111	0.912
Interaksi Partisipasi × Motivasi Kerja (XZ)	0,024	0.729	0.472

Variabel dependen: Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 5. Hasil uji F dan koefisien determinasi Model II

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	73,143	3	24,381	9,122	< 0,001
Residual	82,857	31	2,673	—	—
Total	156,000	34	—	—	—

$R = 0,685$; $R^2 = 0,469$; $Adjusted R^2 = 0,417$. Sumber: data diolah, 2026

Persamaan regresi Model II adalah $Y = 30,600 - 1,304X - 0,073Z + 0,024XZ$. Meskipun koefisien X dan Z secara individual bertanda negatif dalam persamaan ini, ketiga prediktor — partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, maupun suku interaksinya — signifikan secara statistik ($p < 0,05$), yang merupakan pola umum pada model regresi dengan suku interaksi tanpa pemusatan (centering) variabel. Uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 9,122 dengan signifikansi $< 0,001$, yang jauh lebih kecil dari 0,05, sehingga H2 diterima. Nilai Adjusted R^2 meningkat tajam dari -0,028 pada Model I menjadi 0,417 pada Model II, yang berarti kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai meningkat dari hampir nol menjadi 41,7% setelah motivasi kerja dan interaksinya dimasukkan ke dalam model. Peningkatan R^2 yang signifikan ini, bersama dengan signifikannya suku interaksi XZ ($p = 0,472$), menjadi bukti bahwa motivasi kerja bertindak sebagai variabel moderasi tidak memperkuat hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian Model I menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara tunggal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Sam Ratulangi. Temuan ini menunjukkan bahwa keikutsertaan pegawai dalam merancang anggaran tidak secara otomatis berdampak pada perubahan produktivitas kerja mereka. Walaupun secara teoretis keterlibatan menyusun anggaran diyakini dapat mendorong performa karyawan melalui penguatan rasa kepemilikan dan akuntabilitas, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa keikutsertaan pegawai dalam merumuskan anggaran tidak selalu dibarengi peningkatan motivasi, rasa tanggung jawab, maupun kecakapan teknis dalam merampungkan tugas harian.

Temuan ini konsisten dengan Juwita (2020) yang mengonfirmasi bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di lingkungan Badan

Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat, serta dengan Oba et al. (2020) yang menemukan hasil serupa pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tomohon, konteks yang berdekatan secara geografis dengan objek penelitian ini. Namun demikian, temuan ini berbeda dengan Putra et al. (2022) dan Lukitasari dan Vemi (2022) yang membuktikan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan pada konteks organisasi lain, yang mengindikasikan bahwa efektivitas partisipasi anggaran sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan faktor psikologis pegawai yang menyertainya.

Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian Model II membuktikan bahwa Motivasi Kerja memoderasi secara tidak signifikan hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pegawai, ditandai dengan tidak signifikannya suku interaksi XZ. Temuan ini menegaskan bahwa keikutsertaan dalam merancang anggaran memberikan celah bagi pegawai untuk masuk ke dalam proses perencanaan dan penentuan kebijakan organisasi, namun keikutsertaan tersebut baru mampu menelurkan mutu kerja yang unggul apabila dibarengi oleh pemantik dari dalam diri pegawai itu sendiri, yaitu motivasi kerja. Dalam kerangka *Goal Setting Theory*, pegawai dengan motivasi kerja tinggi memandang keikutsertaan dalam anggaran sebagai peluang menyumbangkan gagasan dan berkomitmen kuat pada target yang telah disepakati, sedangkan pegawai dengan motivasi rendah cenderung memandang keikutsertaan tersebut sekadar formalitas belaka. Namun kenyataannya, motivasi kerja gagal memperkuat pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai karena keterlibatan pegawai yang bersifat semu, kaku atau prosedural, serta

tidak adanya hubungan langsung antara target anggaran dan penghargaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Kurniasih dan Etty (2023) yang membuktikan bahwa motivasi kerja tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Universitas Sam Ratulangi perlu memperkuat program peningkatan motivasi kerja pegawai, seperti pemberian apresiasi dan pengembangan karier, agar manfaat dari pelibatan pegawai dalam penyusunan anggaran dapat benar-benar terealisasi dalam bentuk peningkatan kinerja.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Model I menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara tunggal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Sam Ratulangi ($t = 0,258$; $p = 0,798$); dan (2) Model II menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan interaksi keduanya secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F = 9,122$; $p < 0,001$), dengan suku interaksi yang tidak signifikan ($p = 0,472$) membuktikan bahwa motivasi kerja memoderasi (tidak memperkuat) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai pada Universitas Sam Ratulangi.

Penelitian ini menyarankan agar pihak manajemen Universitas Sam Ratulangi terus memperhatikan mekanisme partisipasi penyusunan anggaran, karena keterlibatan berbagai pihak dapat meminimalkan kesenjangan anggaran serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Namun demikian, mengingat partisipasi anggaran semata tidak cukup mendongkrak kinerja, universitas juga perlu memperkuat program penguatan

motivasi kerja pegawai agar manfaat pelibatan dalam penyusunan anggaran dapat terealisasi optimal. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model konseptual dengan memasukkan variabel moderasi atau mediasi lain yang lebih relevan, seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), keadilan prosedural, atau kapasitas individu. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pegawai, serta menjelaskan kondisi-kondisi (*boundary conditions*) yang menyebabkan motivasi kerja tidak berfungsi sebagai variabel yang memperkuat hubungan tersebut. Keterbatasan penelitian ini terletak pada ukuran sampel yang relatif kecil (35 responden) dan potensi multikolinearitas pada model interaksi, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara berhati-hati.

Daftar pustaka

- Anggoro KR, M. Y. A. R., & Yulianah. (2022). Budget participation, leadership style and organizational culture on management performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 336–347. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.630>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2022). *Management control systems*. 16th edition. McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. Kogan Page.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2022). *Management accounting: Information for decision making*. 7th edition. Cambridge Business Publishers.
- Ayu C, W., Puspa, A. E. D., & Kusumastuti, R. (2023). Motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 7(4), 233–246. <https://doi.org/10.22437/jaku.v7i4.25222>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Edisi ke-10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis*. 8th edition. Cengage Learning.
- Husna, A., Yusrianti, H., & Aprini, H. (2024). Efek moderasi motivasi kerja dan job relevant information atas hubungan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perangkat daerah (Studi kasus di Provinsi Jambi). *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(3), 1-15. <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/14274>
- Juwita, R. (2020). Implementasi akuntansi pertanggungjawaban dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat. *Competitive Journal*, 15(1), 48–59. <https://doi.org/10.36618/competitive.v15i1.676>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Lukitasari, L., & Vemi, L. (2022). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan pada Kantor Imigrasi Kelas II TPI Atambua. *Land Journal*, 3(2), 154-165. <https://ejurnal.ulbi.ac.id/index.php/jurnalland/article/view/2331>

- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2022). *Managerial Accounting: The cornerstone of business decision-making*. 8th edition. Cengage Learning.
- Marjaya, M., & Arifin, A. (2022). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (JMOB)*, 2(1), 1–13.
<https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/JMOB/article/view/4091>
- Nurwulan, K., & Indriani, E. (2023). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan desentralisasi dan motivasi sebagai variabel moderasi (Studi empiris di RSUD Dr. Soediran Mangun Soemarso Kabupaten Wonogiri). *Excellent*, 10(2), 315–332.
<https://doi.org/10.36587/exc.v10i2.1634>
- Oba, C., Tawas, J., & Kambey, A. N. (2020). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai: Studi kasus pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tomohon. *Jurnal Akuntansi Manado*, 1(3), 10–16.
<https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/jaim/article/view/537>
- Putra, A., Sudradjat., Sastra, H., & Nurjanah, Y. (2022). Pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10(1), 131–140.
<https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jiakes/article/view/1265>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. 19th edition. Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2022). *Research methods for business: A skill building approach* 8th edition. Wiley.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.