

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek/Subjek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial dengan modal sosial sebagai variabel moderasi. Obyek dalam penelitian ini adalah APPSI (Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia) yang ada di empat Pasar bertipe A di Kabupaten Bantul, yaitu Pasar Bantul, Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten. Pengambilan subjek penelitian dilakukan pada seluruh pengurus organisasi yang meliputi ketua, sekretaris, bendahara, serta koordinator setiap bidang yang ada di dalam organisasi APPSI pada masing-masing pasar.

Data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dengan jenis data berupa data primer. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada pengurus APPSI di setiap empat pasar bertipe A di Kabupaten Bantul. Waktu penyebaran kuesioner penelitian secara langsung dilakukan pada hari Senin sampai Rabu, tanggal 25-27 November 2019 dan pengambilan kuesioner dilakukan pada hari Rabu sampai Jum'at, tanggal 4-6 Desember 2019. Selain itu, peneliti juga melakukan survey secara langsung dengan mendatangi keempat pasar tersebut dan mewawancarai salah satu Ketua Komisariat APPSI di Pasar Imogiri pada tanggal 25 Mei 2019. Adapun teknik pengambilan sampel yang

digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada kriteria tertentu yang dikehendaki oleh peneliti dan dianggap mampu mewakili populasi.

### 1. Demografi Kuesioner

Sampel dalam penelitian ini adalah Ketua Komisariat dan Pengurus APPSI yang berada pada empat pasar tradisional bertipe A di Kabupaten Bantul yaitu Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, Pasar Bantul, dan Pasar Niten dengan total jumlah 117 responden. Penentuan sampel dalam penelitian ini berdasarkan pada pertimbangan yang dibuat oleh peneliti bahwa pihak-pihak yang bersangkutan sebagai obyek dan sampel dalam penelitian ini merupakan pihak yang memiliki peran serta tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan program kerja asosiasi. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel di bawah ini (Tabel 4.1) dengan rincian sebagai berikut:

**Table 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Kuesioner yang dikirim	117	100%
Kuesioner yang kembali	108	92,3%
Kuesioner yang tidak kembali	9	7,7%
Kuesioner yang kembali dan diolah	100	92,6%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	8	7,4%

Sumber: Data Primer (2019)

Berdasarkan rincian tabel 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah kuesioner yang berhasil didistribusikan kepada para responden adalah sebanyak 117 buah atau sebesar 100%. Jumlah 117 tersebut didasarkan pada

jumlah total dari masing-masing jumlah anggota pengurus setiap APPSI, dari APPSI di Pasar Bantul, Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten. Jumlah kuesioner yang berhasil kembali sebanyak 108 buah dengan tingkat persentase pengembalian (*response rate*) sebesar 92,3%. Dari jumlah kuesioner yang kembali tersebut, terdapat 8 buah kuesioner atau sebesar 7,4% dari 108 kuesioner dengan jawaban yang tidak lengkap sehingga tidak dapat diolah. Sedangkan jumlah kuesioner yang tidak kembali sebesar 9 buah atau sebesar 7,7%. Dengan demikian jumlah kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 buah atau sebesar 92,6% dari jumlah total kuesioner yang kembali yaitu 108 kuesioner.

## 2. Demografi Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja di dalam organisasi. Deskripsi karakteristik responden dijelaskan dalam bentuk distribusi frekuensi sebagai berikut:

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	40	40%
Perempuan	60	60%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (2019)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dari total responden yang berjumlah 100 orang, responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 40 orang dengan persentase sebesar 40% sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 60 orang atau sebesar 60%. Dengan demikian, responden yang paling banyak berpartisipasi dalam penelitian ini adalah responden berjenis kelamin perempuan dengan tingkat persentase 60% dari total keseluruhan responden.

#### **b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

**Table 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Rentang Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
30-39 tahun	10	10%
40-49 tahun	25	25%
50-59 tahun	36	36%
>59 tahun	18	18%
Tidak Mengisi	11	11%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (2019)

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia antara 30-39 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 10%, responden berusia rentang 40-49 tahun sebanyak 25 responden atau sebesar 25%, responden dengan usia di antara 50-59 tahun sebanyak 36 responden atau sebesar 36%, responden berusia di atas 59 tahun sebanyak 18 responden atau sebesar 18%, dan responden yang tidak mengisi identitas usianya dalam lembar kuesioner

sebanyak 11 responden atau sebesar 11%. Artinya, responden yang paling banyak berpartisipasi dalam penelitian ini adalah responden dengan usia di antara 50-59 tahun dengan tingkat persentase sebesar 36%.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

**Table 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SD	8	8%
SMP	27	27%
SMA	50	50%
D3	7	7%
S1	8	8%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (2019)

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang memiliki latar belakang pendidikan terakhir pada jenjang SMA, yaitu sebanyak 50 responden (50%). Adapun data dari responden yang lain menunjukkan sebanyak 8 atau sebesar 8% responden berlatar belakang pendidikan SD, 27 atau sebesar 27% responden berlatar belakang pendidikan SMP, 7 atau setara 7% responden pendidikan terakhirnya diploma (D3), dan responden dengan latar belakang pendidikan sarjana (S1) berjumlah 8 responden atau sebesar 8%.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja (lama waktu menjadi pengurus APPSI di masing-masing pasar) ditunjukkan pada tabel berikut:

**Table 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<5 tahun	57	57%
10 tahun	31	31%
10 – 15 tahun	7	7%
>15 tahun	5	5%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (2019)

Data pada tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa masa kerja responden sebagai pengurus APPSI pada masing-masing pasar didominasi oleh responden dengan masa kerja di bawah 5 tahun yaitu berjumlah 57 responden atau sebesar 57%. Sedangkan masa kerja 10 tahun ada 31 responden atau sebesar 31%, masa kerja antara 10 sampai 15 tahun terdapat 7 responden atau sebesar 7%, dan responden yang bekerja selama lebih dari 15 tahun berjumlah paling sedikit yaitu 5 responden atau sebesar 5%.

#### B. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai berapa jumlah sampel, nilai minimum, maksimum, mean (rata-rata), dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penganggaran

Partisipatif (PP), Pengendalian Intern (PI), Modal Sosial (MS), serta Kinerja manajerial (KM). Berdasarkan jumlah 117 kuesioner yang disebar, terdapat 108 kuesioner yang kembali, dan analisis dalam penelitian ini dilakukan terhadap 100 kuesioner dengan jawaban dari responden yang memenuhi kriteria untuk diolah lebih lanjut. Hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4.6**  
**Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	N	Teoritis		Aktual		
		Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	Std. Deviasi
Penganggaran Partisipatif (4 butir)	100	4-20	12	11-20	15.52	1.823
Pengendalian Intern (6 butir)	100	6-30	18	18-30	24.22	1.921
Modal Sosial (7 butir)	100	7-35	21	19-35	28.78	2.766
Kinerja manajerial (8 butir)	100	8-40	24	8-36	22.67	6.549
Valid N (listwise)	100					

Sumber: Data Primer dan Hasil Olah SPSS 15.0 (2020)

Kisaran teoritis merupakan perikaran nilai minimum dan maksimum total skor jawaban dari setiap variabel. Nilai kisaran minimum diperoleh dengan cara mengalikan total item pernyataan dengan nilai jawaban terendah, nilai kisaran maksimum diperoleh dengan cara mengalikan total pernyataan dengan nilai jawaban tertinggi. Sedangkan kisaran aktual merupakan nilai minimum dan nilai maksimum yang diperoleh dari hasil pengolahan data analisis statistik deskriptif dengan menggunakan software (*Statistical Product and Service Solutions*) SPSS versi 15.0.

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk mengetahui bagaimana level penilaian responden terhadap masing-masing variabel pada kuesioner. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan perbandingan nilai minimum, maksimum dan mean teoritis dengan nilai minimum, maksimum dan mean aktual dari data. Apabila nilai minimum, maksimum dan mean pada kisaran aktual lebih tinggi dibandingkan nilai minimum, maksimum, dan mean dari kisaran teoritis, maka diartikan bahwa penilaian responden terhadap variabel yang diteliti berada pada level yang tinggi. Begitu pula sebaliknya, apabila nilai minimum, maksimum, dan mean dari kisaran aktual lebih rendah dibandingkan nilai minimum, maksimum, dan mean dari kisaran teoritis, maka penilaian responden pada variabel yang diteliti cenderung rendah. Selanjutnya, standar deviasi adalah nilai statistik yang digunakan untuk menentukan bagaimana sebaran data dalam sampel dan seberapa dekat titik data individu pada mean. Apabila nilai standar deviasi lebih kecil dibandingkan dengan nilai mean (rata-rata) pada kisaran aktual maka semakin kecil penyimpangan yang terjadi.

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 sampel. Variabel Penganggaran Partisipatif (PP) memiliki kisaran teoritis nilai jawaban antara 4-20 dengan nilai mean sebesar 12. Sedangkan nilai kisaran aktual jawaban responden yaitu 11-20 dengan nilai mean sebesar 15.52. Nilai mean aktual > mean teoritis, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap variabel Penganggaran Partisipatif (PP) atau

dapat dikatakan bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran pada setiap APPSI di Pasar Bantul, Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten tinggi. Variabel Penganggaran Partisipatif (PP) juga memiliki nilai standar deviasi sebesar 1.823 dimana nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai mean (rata-rata) pada kisaran aktual sebesar 15.52 sehingga menunjukkan semakin kecil penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki pemahaman yang baik mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran pada masing-masing organisasi.

Selanjutnya, variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki nilai minimum 6 dan nilai maksimum 30 dengan nilai mean (rata-rata) sebesar 12 pada kisaran teoritis. Namun, pada kisaran aktual, variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki nilai minimum 11 dan nilai maksimum 30 dengan rata-rata sebesar 24.22. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai minimum dan mean (rata-rata) dari kisaran aktual yaitu 11 dan 24.22 lebih besar daripada nilai minimum dan mean (rata-rata) pada kisaran teoritis yaitu 7 dan 21. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap variabel Pengendalian Intern (PI) atau dapat dikatakan bahwa tingkat pengendalian intern pada setiap APPSI di Pasar Bantul, Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten adalah tinggi. Variabel ini memiliki nilai standar deviasi sebesar 1.921 dimana nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai mean (rata-rata) pada kisaran aktual sebesar 24.22 yang menunjukkan semakin kecil penyimpangan yang terjadi. Maka dapat

dिसimpulkan bahwa responden menerapkan pengendalian intern yang baik terhadap organisasinya.

Sementara itu, variabel Modal Sosial (MS) memiliki nilai minimum 7 dan nilai maksimum 35 dengan nilai mean (rata-rata) sebesar 21 pada kisaran teoritis. Namun, pada kisaran aktualnya, variabel Modal Sosial (MS) memiliki nilai minimum 19 dan nilai maksimum 35 dengan mean sebesar 28.78. Nilai mean aktual lebih besar dari mean teoritis, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap variabel Modal Sosial (MS) atau dapat dikatakan bahwa penerapan modal sosial pada setiap APPSI di Pasar Bantul, Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten tinggi. Variabel Modal Sosial (MS) juga memiliki nilai standar deviasi sebesar 2.766 dimana nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai mean (rata-rata) pada kisaran aktual sebesar 28,78 sehingga menunjukkan semakin kecil penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian, dapat disimpulkan responden memiliki pemahaman yang baik mengenai pentingnya modal sosial pada setiap organisasi.

Variabel Kinerja manajerial (KM) memiliki kisaran teoritis nilai jawaban antara 8-40 dengan nilai mean sebesar 24. Sedangkan nilai kisaran aktual jawaban responden yaitu 8-36 dengan nilai mean sebesar 22.67. Nilai mean aktual lebih kecil dari mean teoritis, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi yang cenderung rendah terhadap variabel Kinerja manajerial (KM) atau dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial berada pada tingkat yang tidak begitu tinggi. Variabel Kinerja manajerial

(KM) memiliki nilai standar deviasi sebesar 6.549 dimana nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai mean pada kisaran aktual sebesar 22.67 sehingga menunjukkan semakin kecil penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai pentingnya kinerja manajerial pada masing-masing organisasinya

### **C. Uji Kualitas Instrumen**

Data dalam sebuah penelitian memiliki kedudukan yang paling tinggi karena data sebagai gambaran dari variabel-variabel yang diteliti dan memiliki fungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Bermutu tidaknya sebuah hasil penelitian sangat ditentukan oleh benar tidaknya sebuah data, untuk dapat menghasilkan suatu data yang benar, maka diperlukan instrumen pengumpulan data yang baik. Pengujian instrumen dalam sebuah penelitian primer biasanya terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

Pengujian kualitas instrumen yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan program perhitungan komputer. Program Microsoft Excel 2010 digunakan untuk menstabilasikan data yang didapat dari responden. Selanjutnya, program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 15.0 digunakan sebagai alat pengolahan dan analisis data.

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan suatu pengukuran kualitas dari sebuah instrumen penelitian yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana

ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2000). Validitas berkaitan dengan ketepatan alat ukur untuk melakukan tugasnya mencapai sasaran penelitian, (Jogiyanto, 2004). Instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar benar tepat dan nyata untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Analisis faktor adalah suatu teknik analisis yang memuat informasi tentang pengelompokan variabel faktor dalam suatu penelitian. Analisis faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor parsial yaitu dengan menggunakan pengujian nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA), *Bartlett's Test of Sphericity* dan *Component Matrix*.

Hasil output pertama dalam pengujian validitas dengan menggunakan analisis faktor adalah “KMO-MSA dan Bartlett's Test” yang digunakan untuk mengetahui kelayakan suatu variabel, apakah variabel tersebut dapat diproses lebih lanjut menggunakan teknik analisis faktor atau tidak. Kriteria yang diperlukan untuk memenuhi syarat analisis faktor dapat dilanjutkan atau tidak adalah dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Jika nilai KMO MSA lebih dari 0.50 dan nilai sig pada *Bartlett's Test of Sphericity* kurang dari 0.05 maka teknik analisis faktor dapat dilanjutkan dan faktor-faktor dalam penelitian dapat dikatakan valid.

Sedangkan output *Component Matrix* menunjukkan nilai korelasi antar variabel dengan faktor yang akan terbentuk. Korelasi terbesar pada penelitian ini adalah yang berada pada komponen satu dikarenakan masing-masing variabel menghasilkan satu faktor baru yang terbentuk yang biasa disebut sebagai *loading factor*. Apabila nilai faktor *loading* yang terbentuk lebih dari 0,50 maka semakin layak faktor tersebut merangkul variabel yang dianalisis atau dapat dikatakan seluruh item pembentuk variabel adalah valid.

Hasil uji validitas setiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Table 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Analisis Faktor**  
**Variabel Partisipasi Penganggaran**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.701	
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	83.756	
	Df.	6	
	Sig.	0.000	
<i>Component Matrix</i>	<b>Items</b>	<b>Nilai Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
	PP1	0.775	Valid
	PP3	0.760	Valid
	PP4	0.843	Valid
	PP5	0.543	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Dari tabel 4.7 hasil uji validitas analisis faktor pada variabel Penganggaran Partisipatif (PP) di atas dapat dilihat nilai KMO 0.701, dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.50 dan nilai sig pada *Bartlett's Test of Sphericity* 0.000 lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item valid dan dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan

analisis faktor. Selanjutnya, nilai *loading factor* dari masing-masing keempat item yang digunakan untuk mengukur konstruk Penganggaran Partisipatif (PP) yang dihasilkan dari output Component Matrix memiliki nilai lebih dari 0.50. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pembentuk variabel Penganggaran Partisipatif (PP) dapat dikatakan valid dan telah memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk (menggambarkan variabel Penganggaran Partisipatif dengan baik).

**Table 4.8**  
**Hasil Ujian Validitas Analisis Faktor**  
**Variabel Pengendalian Intern**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.597	
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	139.964	
	Df.	15	
	Sig.	0.000	
<i>Component Matrix</i>	<b>Items</b>	<b>Nilai Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
	PI1	0.741	Valid
	PI2	0.666	Valid
	PI5	0.620	Valid
	PI7	0.646	Valid
	PI8	0.574	Valid
	PI9	0.543	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Berdasarkan tabel 4.8 hasil uji validitas analisis faktor pada variabel Pengendalian Intern (PI) di atas dapat dilihat nilai KMO 0.597 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.50 dan nilai sig pada *Bartlett's Test of Sphericity* 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kedua nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian analisis faktor, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item valid dan dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis faktor. Selanjutnya, nilai *loading factor* dari masing-masing keenam item yang

digunakan untuk mengukur konstruk Pengendalian Intern (PI) yang dihasilkan dari output *Component Matrix* memiliki nilai lebih dari 0.50. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pembentuk variabel Pengendalian Intern (PI) adalah valid dan telah memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk serta menggambarkan variabel Pengendalian Intern (PI) dengan baik.

**Table 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Analisis Faktor**  
**Variabel Modal Sosial**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.721	
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	220.806	
	Df.	21	
	Sig.	0.000	
<i>Component Matrix</i>	<b>Items</b>	<b>Nilai Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
	MS2	0.570	Valid
	MS4	0.636	Valid
	MS6	0.525	Valid
	MS7	0.695	Valid
	MS8	0.719	Valid
	MS9	0.651	Valid
	MS10	0.712	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Selanjutnya, hasil uji validitas analisis faktor pada variabel Modal Sosial (MS) yang disajikan dalam tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai KMO 0.721 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.50 dan nilai sig pada *Bartlett's Test of Sphericity* 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kedua nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian analisis faktor, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item valid dan dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis faktor. Kemudian, nilai *loading factor* dari masing-

masing ketujuh item yang digunakan untuk mengukur konstruk Modal Sosial (MS) yang dihasilkan dari output *Component Matrix* memiliki nilai lebih dari 0.50. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pembentuk variabel Modal Sosial (MS) adalah valid dan telah memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk serta menggambarkan variabel Modal Sosial (MS) dengan baik.

**Table 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Analisis Faktor**  
**Variabel Kinerja Manajerial**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		0.862	
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Approx. Chi-Square	608.576	
	Df.	28	
	Sig.	0.000	
<i>Component Matrix</i>	<b>Items</b>	<b>Nilai Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
	KM1	0.805	Valid
	KM2	0.795	Valid
	KM3	0.852	Valid
	KM4	0.803	Valid
	KM5	0.659	Valid
	KM6	0.863	Valid
	KM7	0.779	Valid
	KM8	0.883	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Hasil pengujian validitas analisis faktor pada variabel terakhir, kinerja manajerial (KM) pada tabel 4.10 di atas dapat dilihat nilai KMO 0.862 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0.50 dan nilai sig pada *Bartlett's Test of Sphericity* 0.000 lebih kecil dari 0.05. Kedua nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian analisis faktor, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item valid dan dapat dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis faktor. Selanjutnya, nilai *loading factor* dari kedelapan item yang digunakan untuk

mengukur konstruk kinerja manajerial (KM) yang dihasilkan dari output *Component Matrix* memiliki nilai lebih dari 0.50. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pembentuk variabel kinerja manajerial (KM) adalah valid dan telah memenuhi kriteria sebagai pembentuk konstruk serta menggambarkan variabel kinerja manajerial (KM) dengan baik.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah suatu instrumen penelitian yang dalam hal ini adalah kuesioner mampu digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh seorang responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten, Jogiyanto (2004). Suatu pengukur dapat dikatakan reliabel (dapat diandalkan) jika dapat dipercaya, sehingga untuk dapat dipercaya maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten.

Dalam penelitian ini, reliabilitas instrumen diuji menggunakan uji statistik *reliability analysis* dengan melihat nilai *cronbach's alpha*. Adapun kriteria yang dapat digunakan; instrumen penelitian yang memiliki nilai *cronbach's alpha* < 0.50 maka reliabilitasnya rendah; instrumen penelitian yang memiliki nilai *cronbach's alpha* antara 0.50-0.70 maka reliabilitasnya moderat; instrumen penelitian yang memiliki nilai *cronbach's alpha* antara 0.70-0.90 maka reliabilitasnya tinggi; dan instrumen penelitian yang memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.90 maka reliabilitasnya sempurna. Semakin tinggi nilai *cronbach's alpha* maka instrumen tersebut semakin memiliki tingkat konsistensi yang tinggi. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Penganggaran Partisipatif	0,697	Reliabilitas Moderat
Pengendalian Intern	0,701	Reliabilitas Tinggi
Modal Sosial	0,743	Reliabilitas Tinggi
Kinerja Manajerial	0,923	Reliabilitas Sempurna

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Berdasarkan tabel 4.11 hasil pengujian reliabilitas di atas, dapat dilihat bahwa seluruh nilai *cronbach's alpha* pada setiap variabel dalam penelitian ini lebih dari 0.50 yaitu dapat dikatakan bahwa instrumen dalam penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Hasil pengujian reliabilitas pada variabel Penganggaran Partisipatif (PP) menunjukkan nilai *cronbach's alpha*  $0.697 > 0.50$  yang artinya tingkat konsistensi responden dalam menjawab pernyataan adalah 69.7% dapat dipercaya. Variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki hasil reliabilitas dengan nilai *cronbach's alpha* sebesar  $0.701 > 0.50$  yang artinya tingkat konsistensi reponden dalam menjawab pernyataan adalah 70.1% dapat dipercaya.

Selanjutnya, untuk variabel Modal Sosial (MS) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar  $0.743 > 0.50$  yang berarti bahwa tingkat konsistensi responden dalam menjawab pernyataan adalah 74.3%. Variabel kinerja manajerial (KM) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar  $0.923 > 0.50$ , nilai tersebut begitu tinggi mendekati angka 1, sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat konsistensi responden dalam menjawab pernyataan adalah 92.3% dapat dipercaya.

Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian reliabilitas pada keempat variabel dalam penelitian ini yang disajikan dalam tabel 4.11 di atas dapat dikatakan bahwa instrumen dalam penelitian ini reliabel. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pernyataan-pernyataan dalam instrumen kuesioner adalah konsisten ketika diaplikasikan pada objek penelitian dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

#### D. Uji *Non-Response Bias*

Uji *non-response bias* dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan karakteristik jawaban dari responden yang mengembalikan kuesioner sampai dengan akhir tanggal pengembalian dengan responden yang terlambat mengembalikan kuesioner. Pengujian *non-response bias* ini dapat dilakukan dengan uji *independent sample t-test* dengan melihat nilai sig. pada *Levene's Test for Equity Variance*. Apabila nilai sig. (2-tailed) > 0.05 maka tidak ada perbedaan signifikan jawaban antara dua kelompok tersebut. Hasil uji non-response bias dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4.12**  
**Hasil Uji Non-Response Bias**

Keterangan	<i>Levene's Test for Equity of Variance</i>		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	dF	Sig. (2-tailed)
<i>Equal Variances Assumed</i>	0.685	0.410	1.336	98	0.184
<i>Equal Variances not Assumed</i>	-	-	1.457	48.412	0.152

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Data yang disajikan dari tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa nilai sig. pada *Levene's Test for Equity Variance* sebesar  $0.410 > 0.05$  dan nilai sig. (2-tailed) pada *t-test for equality of means* sebesar  $0.184 > 0.05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata skor jawaban pada dua kelompok responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, sehingga dapat dikatakan bahwa kelompok berasal dari populasi yang sama dan tidak terjadi bias pada data yang diperoleh.

#### **E. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini digunakan untuk menilai apakah dalam sebuah model regresi linear berganda terdapat masalah-masalah asumsi klasik. Terdapat tiga jenis pengujian asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas dengan hasil sebagai berikut:

##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai apakah sebaran data pada setiap variabel dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini menggunakan uji statistik *One Sample Kolmogorov-Smirnov*. Syarat diterimanya sebuah data berdistribusi normal adalah apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> 0.05$  pada setiap model persamaan regresi. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas**

<i>One Sample Kolmogorov-Smirnov</i>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>Keterangan</b>
Model Persamaan Regresi I	0.109	Berdistribusi Normal
Model Persamaan Regresi II	0.098	Berdistribusi Normal

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Berdasarkan tabel 4.13 hasil uji normalitas di atas, diketahui bahwa nilai Asymp. Sig (2-tailed) untuk model persamaan regresi I sebesar  $0.109 > \alpha 0.05$  dan nilai Asymp. Sig (2-tailed) untuk model persamaan regresi II sebesar  $0.098 > 0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa residual data data pada kedua model persamaan regresi dalam penelitian ini berdistribusi normal.

## **2. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas ini dibutuhkan untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas di dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independennya. Ada atau tidak adanya multikolinieritas dalam sebuah model regresi dapat dideteksi dengan memperhatikan nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Suatu model regresi dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas apabila memenuhi syarat mempunyai nilai *tolerance*  $> 0.10$  dan nilai VIF  $< 10$ . Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4.14**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Persamaan Regresi	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Model I	PP	0.796	1.256	Bebas Multikolinearitas
	PI	0.796	1.256	Bebas Multikolinearitas
Model II	PP	0.010	96.399	Terkena Multikolinearitas
	PI	0.013	79.760	Terkena Multikolinearitas
	MS	0.008	127.202	Terkena Multikolinearitas
	PP*MS	0.005	200.290	Terkena Multikolinearitas
	PP*MS	0.004	241.314	Terkena Multikolinearitas

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang disajikan dalam tabel 4.14 di atas, dapat dilihat bahwa pada model persamaan regresi pertama, kedua variabel independen yaitu Penganggaran Partisipatif dan Pengendalian Intern memenuhi kriteria terbebas dari multikolinearitas dikarenakan masing-masing variabel memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0.796 > 0.1$  dan nilai VIF sebesar  $1.256 < 10$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi atau hubungan linear antara dua variabel independen dalam penelitian ini.

Namun, pada model persamaan regresi kedua, didapatkan hasil bahwa seluruh variabel dalam persamaan tersebut terkena multikolinearitas. Adanya multikolinearitas pada persamaan moderasian yang mengandung interaksi antara dua atau lebih variabel memang kerap terjadi. Dikutip dalam Jogiyanto (2004), Hartman dan Moers (1999) menyatakan bahwa multikolinearitas tidak terjadi karena koefisien dari interaksi variabel independen dengan variabel moderasi yang dalam penelitian ini adalah PP\*MS dan PI\*MS tidak sensitif terhadap perubahan dari titik awal skala (misalnya ditransformasikan

untuk ditengahkan berdasarkan nilai rata-ratanya) dari variabel independen dan variabel moderasi. Sehingga, multikolinearitas tidak menjadi masalah ketika menerapkan analisis regresi moderasian seperti yang ada pada model persamaan regresi kedua dalam penelitian ini.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data dalam model regresi memiliki perbedaan varian dari pengamatan satu ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan metode *glejser* yaitu dengan meregresikan nilai absolut residual sebagai variabel dependen terhadap variabel independen. Suatu data dapat dikatakan memenuhi asumsi non heteroskedastisitas jika nilai signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% pada masing-masing model persamaan regresi. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Table 4.15**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Persamaan Regresi	Variabel	Sig.	Keterangan
Model I	PP	0.481	Non-Heteroskedastisitas
	PI	0.132	Non-Heteroskedastisitas
Model II	PP	0.097	Non-Heteroskedastisitas
	PI	0.380	Non-Heteroskedastisitas
	MS	0.071	Non-Heteroskedastisitas
	PP*MS	0.081	Non-Heteroskedastisitas
	PI*MS	0.224	Non-Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas yang disajikan pada tabel 4.15 di atas, diketahui bahwa seluruh variabel independen baik pada model persamaan I maupun model persamaan II memiliki nilai sig. > alpha 0.05. Hasil pengujian tersebut menunjukkan tidak ada hubungan signifikan antara seluruh variabel independent terhadap nilai *absolute* residual pada kedua model persamaan regresi. Maka dapat disimpulkan bahwa asumsi non-heteroskedastisitas dalam penelitian ini terpenuhi serta menunjukkan bahwa terdapat kesamaan varian dari residual pengamatan satu ke pengamatan lainnya sehingga model regresi dianggap baik (homoskedastisitas).

#### **F. Uji Hipotesis dan Analisis Data**

Penelitian ini mengajukan empat pernyataan hipotesis yang perlu diuji kebenarannya secara statistik dengan menggunakan uji hipotesis dan analisis data sehingga dapat ditarik kesimpulan apakah pernyataan yang diajukan diterima atau tidak diterima kebenaran logikanya. Empat pernyataan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, diuji secara terpisah menjadi dua model persamaan regresi. Kedua model persamaan regresi tersebut masing-masing mengandung dua atau lebih variabel independen sehingga dibutuhkan pengujian dengan regresi berganda. Hasil uji analisis regresi berganda pada setiap model persamaan regresi dapat dilihat pada pembahasan di bawah ini:

##### **1. Persamaan Regresi Model I**

Pada model persamaan regresi pertama, pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh positif dari dua variabel independen

yaitu Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) terhadap variabel dependen Kinerja manajerial (KM). Model analisis dalam regresi pertama perlu ditentukan, selain itu beberapa hasil yang diperoleh dalam pengujian hipotesis dan analisis data ini perlu diperhatikan dengan melihat syarat-syarat yang telah ditentukan, di antaranya adalah uji koefisien determinasi (nilai *adjusted R square*), uji signifikansi simultan (uji F), dan uji signifikansi parsial (uji nilai t). Uji regresi linear berganda digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis pada model persamaan regresi pertama ini.

Uji regresi linear berganda pada pengujian hipotesis model pertama ini digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel-variabel yang terlibat dalam uji hipotesis dan analisis data pada model persamaan regresi pertama ini meliputi dua variabel independen yaitu Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) serta satu variabel dependen yaitu Kinerja manajerial (KM).

Berikut ini adalah hasil pengujian dan analisis data dari model persamaan regresi pertama:

**Table 4.16**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda**  
**Model Persamaan I**

Variabel	Unstandardized Coefficient	t	Sig.
	$\beta$		
(constant)	0.753	0.091	0.928
PP	0.829	2.123	0.036
PI	0.374	1.009	0.316

<b>Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)</b>	
F Hitung	4.684
Sig.	0.011
<b>Hasil Uji Koefisien Determinasi</b>	
Adj. R Square	0.069

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Berdasarkan tabel 4.16 hasil uji regresi linear berganda untuk model persamaan regresi pertama, dapat dilihat bahwa nilai konstan sebesar 0.753. Variabel Penganggaran Partisipatif (PP) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 0.829 dan variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 0.374. Nilai  $\beta$  yang diperoleh pada persamaan regresi model pertama tanpa adanya interaksi Modal Sosial (MS) sebagai variabel moderasi ini dapat dilihat pada bagian *unstandardized coefficients*. Persamaan regresi linear berganda untuk model pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{KM = 0.753 + 0.829PP + 0.374PI + \epsilon}$$

#### **a. Interpretasi Persamaan Regresi Model I**

$$\mathbf{Konstanta = 0.753}$$

Berdasarkan pengujian regresi linear berganda pada model persamaan regresi pertama yang menghasilkan persamaan regresi seperti di atas, menunjukkan bahwa konstanta memiliki nilai  $\beta$  sebesar 0.753. Artinya, apabila variabel Penganggaran Partisipatif (PP) dan variabel Pengendalian Intern (PI) dianggap bernilai 0 (nol) atau konstan, maka Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar 0.753 satuan.

$$\beta_1 = 0.829$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel Penganggaran Partisipatif (PP) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 0.829. Artinya, jika variabel Penganggaran Partisipatif (PP) bertambah satu satuan, maka variabel Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar 0.829 satuan atau 82.9% dengan catatan variabel bebas yang lain bernilai tetap atau konstan.

$$\beta_2 = 0.374$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 0.374. Artinya, jika variabel Pengendalian Intern (PI) bertambah satu satuan, maka variabel Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar 0.374 satuan atau 37.4% dengan catatan variabel bebas yang lain bernilai tetap atau konstan.

#### **b. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R Square)**

Tahap selanjutnya dalam uji hipotesis dan analisis data ini adalah uji koefisien determinasi. Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen yaitu Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) dapat menjelaskan variabel dependen yaitu Kinerja manajerial (KM). Nilai koefisien determinasi dapat mencerminkan tingkatan kebenaran atas prediksi pada pengujian regresi yang dilakukan. Seperti yang dijelaskan oleh (Ghozali, 2011) bahwa nilai koefisien determinasi yang besar atau mendekati angka 1 mengartikan bahwa variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen.

Pada tabel 4.16 di atas dapat dilihat bahwa nilai adjusted R square sebesar 0.069 yang artinya variabel Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) mampu menjelaskan variabel Kinerja manajerial (KM) sebesar 6.9% sementara sisanya 93.1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

#### **c. Uji Signifikan Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen dalam penelitian ini adalah Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI), secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh nyata terhadap variabel dependen Kinerja manajerial (KM). Uji signifikan simultan dilakukan dengan melihat nilai sig. Apabila nilai sig < alpha 0.05 maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda pada model pertama penelitian ini, diperoleh nilai F sebesar 4.684 dengan nilai sig sebesar 0.011 < alpha 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel independen Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja manajerial (KM).

#### **d. Uji Signifikan Parsial (Uji t)**

Uji nilai t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen yang dalam penelitian ini adalah Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) secara individual berpengaruh signifikan

terhadap variabel dependen yaitu Kinerja manajerial (KM). Kriteria suatu hipotesis dapat dinyatakan terdukung apabila memenuhi syarat yang telah ditentukan, yaitu nilai sig lebih kecil dari nilai alpha 0.05 ( $\text{sig} < \alpha 0.05$ ). Selain itu, diperlukan juga untuk memperhatikan arah hipotesis dengan melihat nilai  $\beta$  pada *unstandardized coefficients* untuk mengetahui koefisien regresi bernilai positif atau negatif. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang disajikan pada tabel 4.16 dapat diketahui hasil pengujian hipotesis model persamaan pertama yang akan dijelaskan sebagai berikut:

**a) Uji Hipotesis Pertama ( $H_1$ ):**

Tabel 4.16 menyajikan informasi mengenai tingkat signifikansi (sig) untuk variabel Penganggaran Partisipatif (PP) sebesar  $0.036 < \alpha 0.05$  dan memiliki nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) positif sebesar 0.829 yang sesuai dengan arah hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang diajukan. Langkah-langkah pengujian pada hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh kriteria pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa Penganggaran Partisipatif (PP) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja manajerial (KM), sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini dinyatakan **diterima**.

**b) Uji Hipotesis Kedua ( $H_2$ ):**

Tabel 4.16 menyajikan informasi mengenai tingkat signifikansi (sig) untuk variabel Pengendalian Intern (PI) sebesar  $0.316 > \alpha 0.05$  dan memiliki nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) positif sebesar 0.374. Dikarenakan kriteria

signifikansi pada pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini tidak terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa Pengendalian Intern (PI) tidak memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja manajerial (KM), sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**.

## 2. Persamaan Regresi Model II

Pada model persamaan regresi kedua, pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat apakah Modal Sosial (MS) mampu memperkuat pengaruh positif antara variabel independen yaitu Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja manajerial (KM). Model analisis dalam regresi kedua ini perlu ditentukan, selain itu beberapa hasil yang diperoleh dalam pengujian hipotesis dan analisis data juga perlu diperhatikan dengan melihat syarat-syarat yang telah ditentukan, di antaranya adalah uji koefisien determinasi (nilai *adjusted R square*), uji signifikansi simultan (uji F), dan uji signifikansi parsial (uji t).

Uji regresi linear berganda dengan uji interaksi digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis pada model persamaan regresi kedua ini. Uji interaksi sering disebut dengan Moderated Regression Analysis (MRA) yang merupakan persamaan regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya tersebut mengandung unsur interaksi. Dalam uji interaksi ini, Modal Sosial (MS) berperan sebagai variabel moderasi yang diharapkan mampu memperkuat pengaruh positif dari variabel independen Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) terhadap variabel dependen

yaitu Kinerja manajerial (KM). Hasil perhitungan regresi linear berganda dengan interaksi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4.17**  
**Hasil Uji Regresi Linear Berganda dan Interaksi**  
**Model Persamaan II**

Variabel	Unstandardized Coefficient	t	Sig.
	$\beta$		
(constant)	68.656	0.974	0.333
PP	-7.995	-2.390	0.019
PI	3.175	1.099	0.275
MS	-2.372	-0.936	0.351
PP*MS	0.293	2.640	0.010
PI*MS	-0.089	-0.882	0.380
<b>Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)</b>			
F Hitung	3.428		
Sig.	0.007		
<b>Hasil Uji Koefisien Determinasi</b>			
Adj. R Square	0.109		

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

Berdasarkan tabel 4.17 hasil uji regresi linear berganda untuk model persamaan regresi kedua, dapat dilihat bahwa nilai konstan sebesar 68.656. Variabel Penganggaran Partisipatif (PP) memiliki nilai  $\beta$  sebesar -7.995 dan variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 3.175. Sedangkan untuk variabel Modal Sosial (MS) sebagai variabel moderasi, memiliki nilai  $\beta$  sebesar -2.372. Kemudian, interaksi dua variabel yaitu variabel Penganggaran Partisipatif\*Modal Sosial (PP\*MS) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 0.293 dan interaksi antara variabel Pengendalian Intern\*Modal Sosial (PI\*MS) memiliki nilai  $\beta$  sebesar -0.089. Nilai  $\beta$  yang diperoleh pada persamaan regresi model kedua dengan interaksi Modal Sosial (MS) sebagai variabel moderasi dapat dilihat pada bagian *unstandardized coefficients*. Persamaan

regresi linear berganda dengan interaksi untuk model kedua dapat dilihat sebagai berikut:

$$KM = 68,656 - 7,995PP + 3,175PI - 2,372MS + 0,293(PP*MS) - 0,089(PI*MS) + \varepsilon$$

#### a. Interpretasi Persamaan Regresi Model II

$$\text{Konstanta} = 68,656$$

Berdasarkan pengujian regresi linear berganda pada model kedua yang menghasilkan persamaan regresi seperti di atas, menunjukkan bahwa konstanta memiliki nilai  $\beta$  sebesar 68,656. Artinya, apabila variabel Penganggaran Partisipatif (PP), Pengendalian Intern (PI), Modal Sosial (MS), Penganggaran Partisipatif\*Modal Sosial (PP\*MS), dan Pengendalian Intern\*Modal Sosial (PI\*MS) dianggap bernilai 0 (nol) atau konstan, maka Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar 68,656 satuan.

$$\beta_1 = -7,995$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel Penganggaran Partisipatif (PP) memiliki nilai  $\beta$  sebesar -7,995. Artinya, jika variabel Penganggaran Partisipatif (PP) bertambah satu satuan, maka variabel Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar -7,995 satuan dengan catatan variabel bebas yang lain bernilai tetap atau konstan.

$$\beta_2 = 3,175$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 3,175. Artinya, jika variabel Pengendalian

Intern (PI) bertambah satu satuan, maka variabel Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar 3,175 satuan dengan catatan variabel bebas yang lain bernilai tetap atau konstan.

$$\beta_3 = -2,372$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial (MS) memiliki nilai  $\beta$  sebesar -2,372. Artinya, jika variabel Modal Sosial (MS) bertambah satu satuan, maka variabel Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar -2,372 satuan dengan catatan variabel bebas yang lain bernilai konstan.

$$\beta_4 = 0,293$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel Penganggaran Partisipatif\*Modal Sosial (PP\*MS) memiliki nilai  $\beta$  sebesar 0,293. Artinya, jika variabel Penganggaran Partisipatif\*Modal Sosial (PP\*MS) bertambah satu satuan, maka variabel Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar 0,293 satuan atau 29.3% dengan catatan variabel bebas yang lain bernilai konstan.

$$\beta_5 = -0,089$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa variabel Pengendalian Intern\*Modal Sosial (PP\*PI) memiliki nilai  $\beta$  sebesar -0,089. Artinya, jika variabel Pengendalian Intern\*Modal Sosial (PP\*PI) bertambah satu satuan, maka variabel Kinerja manajerial (KM) akan meningkat sebesar -0.089

satuan atau -8,9% dengan catatan variabel bebas yang lain bernilai tetap atau konstan.

#### **b. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R Square)**

Tahap selanjutnya dalam uji hipotesis dan analisis data pada model persamaan regresi kedua ini adalah uji koefisien determinasi. Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dapat mencerminkan tingkatan kebenaran atas prediksi pada pengujian regresi yang dilakukan. Seperti yang dijelaskan oleh (Ghozali, 2011) bahwa nilai koefisien determinasi yang besar atau mendekati angka 1 mengartikan bahwa variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda dengan uji interaksi pada model persamaan kedua yang disajikan pada tabel 4.17 di atas dapat dilihat bahwa nilai adjusted R square sebesar 0.109 yang artinya variabel Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) setelah dimoderasi oleh variabel Modal Sosial (MS) mampu menjelaskan variabel Kinerja manajerial (KM) sebesar 10.9% sementara sisanya 89.1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Dengan demikian, nilai adjusted R square dari persamaan regresi model kedua ini lebih besar daripada nilai adjusted R square dari persamaan regresi model pertama yaitu  $0.109 > 0.069$  sehingga terdapat kenaikan adjusted R square setelah adanya variabel moderasi yang membentuk interaksi dengan variabel independen.

### **c. Uji Signifikan Simultan (Uji F)**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh nyata terhadap variabel dependen. Uji signifikan simultan dilakukan dengan melihat nilai sig. Apabila nilai sig < alpha 0.05 maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda pada model persamaan regresi kedua yang disajikan pada tabel 4.17, diperoleh nilai F sebesar 3.428 dengan nilai sig sebesar  $0.007 < \alpha 0.05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel independen Penganggaran Partisipatif (PP) dan Pengendalian Intern (PI) setelah dimoderasi oleh Modal Sosial (MS) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja manajerial (KM).

### **d. Uji Signifikan Parsial (Uji t)**

Uji nilai t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen yang dalam model persamaan regresi kedua ini adalah interaksi moderasi antara Penganggaran Partisipatif\*Modal Sosial (PP\*MS) dan Pengendalian Intern\*Modal Sosial (PP\*PI) secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja manajerial (KM). Kriteria suatu hipotesis dapat dinyatakan terdukung atau diterima apabila memenuhi syarat yang telah ditentukan, yaitu nilai sig lebih kecil dari nilai alpha 0.05 ( $\text{sig} < \alpha 0.05$ ). Selain itu, diperlukan juga untuk

memperhatikan arah hipotesis dengan melihat nilai  $\beta$  pada *unstandardized coefficients* untuk mengetahui koefisien regresi bernilai positif atau negatif. Hipotesis ketiga dan keempat dalam model persamaan regresi kedua ini dapat diterima apabila koefisien regresi  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  memiliki nilai koefisien positif dan nilai sig < alpha 0.05. Selain itu, diterimanya  $H_3$  dan  $H_4$  juga dilihat dari nilai parsial atau t. Apabila nilai t pada persamaan regresi dengan interaksi seperti pada model kedua lebih besar dari nilai t pada persamaan regresi tanpa interaksi pada model pertama, maka variabel moderasi berhasil memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang disajikan pada tabel 4.17 dapat diketahui hasil pengujian hipotesis model persamaan kedua yang akan dijelaskan sebagai berikut:

**a) Uji Hipotesis Ketiga ( $H_3$ ):**

Tabel 4.17 menyajikan informasi mengenai tingkat signifikansi (sig) untuk interaksi antara variabel Penganggaran Partisipatif\*Modal Sosial (PP\*MS) sebesar  $0.010 < \alpha 0.05$  dan memiliki nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) positif sebesar 0.293. Pada pengujian regresi linear berganda untuk model persamaan kedua, variabel Penganggaran Partisipatif (PP) memiliki nilai t lebih besar daripada nilai t pada pengujian regresi linear berganda model pertama yaitu  $2.640 > 2.123$ . Nilai tersebut dapat membuktikan bahwa variabel Modal Sosial (MS) sebagai variabel moderasi berhasil memperkuat pengaruh positif Penganggaran Partisipatif (PP) terhadap Kinerja manajerial

(KM), sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini dinyatakan **diterima**.

**b) Uji Hipotesis Keempat ( $H_4$ ):**

Tabel 4.17 menyajikan informasi mengenai tingkat signifikansi ( $\text{sig}$ ) untuk interaksi antara variabel Pengendalian Intern\*Modal Sosial (PI\*MS) sebesar  $0.380 > \alpha 0.05$  dan memiliki nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) negatif sebesar  $-0.089$ . Pada pengujian regresi linear berganda untuk model persamaan kedua, variabel Pengendalian Intern (PI) memiliki nilai  $t$  lebih kecil daripada nilai  $t$  pada pengujian regresi linear berganda model pertama yaitu  $-0.882 < 1.069$ . Nilai tersebut dapat membuktikan bahwa variabel Modal Sosial (MS) sebagai variabel moderasi tidak berhasil memperkuat pengaruh Pengendalian Intern (PI) terhadap Kinerja manajerial (KM). Selain itu, dikarenakan nilai signifikansi lebih besar dari  $\alpha$  yaitu  $0.380 > 0.05$  dan arah  $\beta$  tidak sesuai dengan arah hipotesis, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis keempat ( $H_4$ ) dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**.

**G. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan empat hipotesis dengan dua model persamaan regresi. Persamaan regresi pada model pertama, menguji  $H_1$  dan  $H_2$  dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda tanpa ada interaksi. Sedangkan untuk menguji  $H_3$  dan  $H_4$ , peneliti menggunakan model persamaan regresi linear berganda dengan interaksi.

Tabel di bawah ini menyajikan ringkasan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan aplikasi software SPSS versi 15.0:

**Table 4.18**  
**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Pernyataan Hipotesis</b>	<b>Hasil</b>
H <sub>1</sub>	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.	Diterima
H <sub>2</sub>	Pengendalian intern berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.	Ditolak
H <sub>3</sub>	Modal sosial yang baik akan memperkuat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.	Diterima
H <sub>4</sub>	Modal sosial yang baik akan memperkuat pengaruh positif implementasi pengendalian intern terhadap kinerja manajerial.	Ditolak

Sumber: Hasil Olah Data Primer, SPSS 15.0 (2020)

## **H. Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh positif partisipasi penganggaran dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah modal sosial mampu memperkuat pengaruh positif antara partisipasi penganggaran dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian empiris yang telah dilakukan pada empat hipotesis dalam penelitian ini, dibahas sebagai berikut:

### **1. Partisipasi Penganggaran Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Asosiasi Pedagang Pasar Tradisional**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima yang ditunjukkan dari nilai signifikansi sebesar  $0.036 < \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dengan arah koefisien regresi bernilai positif sebesar 0.829 sesuai dengan arah hipotesis. Hal tersebut menunjukkan bahwa Partisipasi Penganggaran mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja manajerial pada Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia (APPSI) di Pasar Imogiri, Pasar Bantul, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten. Sebagaimana yang disampaikan oleh (Libby, 1999; Parker dan Kyj, 2006; Jermias dan Setiawan, 2008) bahwa sebuah proses partisipasi yang nyata akan menuntun setiap elemen dalam organisasi untuk mencurahkan lebih banyak waktunya dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang mereka sadari sebagai tujuan yang telah disetujui bersama, sehingga dapat memotivasi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja individu secara kolektif mampu meningkatkan pula kinerja manajerial.

Ketika anggota organisasi dilibatkan secara lebih banyak dalam proses penyusunan anggaran, ia akan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya serta mencurahkan masukan serta sumbangsuhnya terkait dengan kebutuhan serta perbaikan bagi organisasi demi tercapainya tujuan bersama. Selain itu, para anggota organisasi yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih berkomitmen pada organisasi dan tujuan-tujuannya, hal ini merupakan konstruk utama dari teori penetapan tujuan yang dipilih sebagai landasan teori dalam penelitian ini. Para anggota organisasi akan memberikan motivasi sebagai rasa

keterlibatannya, kekuatannya, serta kendalinya karena adanya kesempatan berpartisipasi secara aktif dalam proses pembuatan keputusan dan penetapan tujuan bersama, Sholihin (2011).

Hasil pengujian pada hipotesis pertama ini juga sejalan dengan teori *goal setting*, dimana teori ini seperti yang diungkapkan oleh Klein, Wesson, Hollenbeck, dan Alge (1999) dalam (Li & Butler, 2004) di antara banyaknya faktor yang diketahui mempengaruhi komitmen tujuan terdapat elemen-elemen prosedural dari proses *goal setting* yang salah satunya merupakan elemen partisipasi. Teori penetapan tujuan ini sangat berkaitan erat dengan peran partisipasi para anggota organisasi. Hal tersebut berarti bahwa untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, tidak hanya satu atau dua individu saja yang bekerja, namun dibutuhkan partisipasi dari anggota organisasi yang lebih banyak agar dapat saling bersinergi. Lunenburg (2011) menyampaikan adanya prediksi bahwa kinerja suatu organisasi yang paling efektif merupakan hasil dari penetapan suatu tujuan yang spesifik dan menantang. Ketika tujuan-tujuan itu digunakan untuk mengevaluasi kinerja, maka akan muncul sebuah umpan balik berupa hasil yang akan membentuk adanya komitmen. Sehingga, salah satu konstruksi penting yang menjadi pusat dalam teori penetapan tujuan adalah komitmen, (Li & Butler, 2004).

Oleh karen itu, sebagaimana yang telah disampaikan sebelumnya, komitmen para anggota organisasi akan bertambah tinggi ketika mereka diberikan ruang dan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan dan penetapan tujuan, kedua proses tersebut

dapat diimplementasikan melalui proses partisipasi penyusunan anggaran, dimana dalam proses alokasi sumber daya organisasi yang sangat terbatas itu, para pemimpin organisasi akan mempertimbangkan pendapat serta masukan dari para anggota organisasi karena mereka memiliki pengetahuan yang lebih mengenai aktivitas dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (anggota mempunyai informasi dengan tingkat keakuratan yang tinggi) (Parker dan Kyj, 2006; Nouri dan Parker, 1998).

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kewo dan Afiah (2017), Sakti (2017), Oyewo dan Adeyeye (2018), dan Windasari dan Sujana (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Artinya, semakin tinggi tingkat partisipasi atau keterlibatan anggota organisasi dalam proses penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial tersebut.

## **2. Pengendalian Intern Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Asosiasi Pedagang Pasar Tradisional**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) tidak diterima atau ditolak yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar  $0.316 > \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) dan memiliki arah koefisien regresi ( $\beta$ ) positif sebesar 0.374. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pengendalian Intern tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja manajerial. Dengan demikian, hasil pengujian ini tidak dapat membuktikan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial pada Asosiasi Pedagang

Pasar Seluruh Indonesia (APPSI) di Pasar Imogiri, Pasar Bantul, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten yang berlokasi di wilayah Kabupaten Bantul.

Pengendalian intern merupakan bagian integral dari sebuah organisasi untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi yang harus dilaksanakan oleh seluruh elemen di dalam organisasi. Definisi pengendalian intern yang disampaikan oleh Institute of Intern Auditors (IIA) menyatakan pengendalian intern sebagai sebuah aktivitas yang berusaha untuk menjamin pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Salah satu tujuan utama dari pengendalian intern yang disampaikan oleh IIA diantaranya adalah kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, hukum, dan aturan.

Seluruh komponen dari salah satu tujuan utama pengendalian yang disampaikan IIA itu harus dimiliki oleh setiap organisasi, namun bentuk dan sifatnya akan berbeda dan menyesuaikan dengan bentuk dan sifat masing-masing organisasi. Sebagaimana hasil identifikasi yang disampaikan oleh Jaeger (1982) bahwa terdapat dua macam gaya pengendalian pada masing-masing organisasi, yaitu: 1) *formal*, sebagai pengendalian birokrasi yang didasarkan pada aturan dan regulasi yang jelas; 2) *informal*, pengendalian kultural atau budaya, yang didasarkan pada keberadaan budaya secara implisit di dalam sebuah organisasi. Ouchi (1980) juga menyampaikan pendapatnya mengenai macam-macam pengendalian intern yang disertai oleh dua mekanisme pengendalian yaitu pasar dan pengendalian birokrasi yang didasarkan pada nilai-nilai dan kepercayaan umum.

Organisasi informal mempunyai sistem pengendalian intern yang berbeda dengan organisasi formal. Telah banyak sekali literatur yang membahas definisi, sistem, tujuan, serta penerapan pengendalian intern pada sektor formal. Sedangkan pada sektor informal, literasi mengenai bagaimana pengendalian intern diterapkan masih sangat terbatas. Aturan dan regulasi yang terlalu mengikat bagi seluruh anggota di organisasi akan membatasi ruang gerak bagi setiap individu tersebut untuk melakukan pekerjaannya, terlebih dalam sebuah organisasi informal. Organisasi informal memiliki aturan dan regulasi yang disusun berdasarkan kesamaan perilaku dan kebiasaan (budaya), sehingga dalam perumusannya, para anggota organisasi akan menyusun aturan-aturan tersebut agar selaras dengan perilaku dan kebiasaan yang telah melekat dalam diri individu dan organisasi. Caratas (2013) mempertimbangkan bahwa untuk memaksimalkan keuntungan organisasi, pengendalian intern harus cocok (*match*) dengan budaya organisasi, dan sebaliknya, budaya organisasi dapat dilihat sebagai landasan pengendalian intern yang sehat.

Selain penjabaran definisi dan penjelasan mengenai pengendalian intern pada sektor organisasi informal di atas, argumen lain yang dapat menjelaskan hasil pengujian hipotesis bahwa pengendalian intern tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial adalah bukan karena adanya sikap pengabaian kebijakan dari para anggota organisasi sehingga menyebabkan sistem pengendalian tidak mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, namun karena konsep pengendalian intern

pada sektor formal yang dibahas dalam penelitian ini tidak sesuai dengan karakteristik organisasi informal yang didalamnya memuat pengendalian kultural/budaya yang secara implisit cenderung lebih mendominasi terbentuknya organisasi informal tersebut (Jaeger 1982). Keterbatasan literatur mengenai pengendalian intern di sektor organisasi informal ini akan menjadi keterbatasan penelitian yang dibahas pada bab selanjutnya.

Pada bagian pembahasan ini, peneliti berargumen bahwa pengendalian kultural sebagai aspek pengendalian intern yang terdapat pada organisasi informal berbeda dengan pengendalian yang diterapkan dalam organisasi formal. Sifat pengendalian kultural pada organisasi informal lebih fleksibel dalam proses penyusunan kebijakan, rencana, prosedur hukum dan aturannya. Fleksibilitas itu dimaksudkan agar tidak terlalu menekan dan membatasi ruang gerak para anggota organisasi. Dalam organisasi informal, pengendalian intern diselaraskan dengan budaya dalam organisasi mereka (Caratas, 2013). Budaya yang dimaksudkan selaras dengan penegndalian intern sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi merupakan budaya yang meawa banyak pengaruh positif di lingkungan sosial. Budaya tersebut tumbuh bersamaan dengan tumbuhnya organisasi informal karena memang telah sangat melekat pada setiap anggota dan elemen organisasi, sehingga tanpa sebuah aturan atau kebijakan yang ketat, tertulis, dan mengandung adanya sanksi apabila terjadi pelanggaran, para anggota organisasi akan tetap berpacu pada budaya organisasi yang membawa nilai-nilai positif tersebut. Kepatuhan terhadap aturan sudah menjadi hal yang biasa karena setiap

anggota punya kesadaran yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama. Mereka juga memiliki kemauan (*willingness*) yang tinggi untuk menjaga agar lingkungan organisasi mereka tetap terkendali dan teratur demi kepentingan bersama. Argumen ini diperkuat dengan adanya fenomena yang terjadi pada APPSI di Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, Pasar Bantul, dan Pasar Niten bahwa minimnya himbauan dan aturan tertulis yang ada di lingkungan pasar tidak mengurangi sedikitpun dorongan yang dimiliki oleh para pedagang untuk tetap menjaga ketertiban, kedisiplinan, dan keteraturan di lingkungan pasar mereka.

Tidak adanya pengendalian intern, anggota organisasi telah bertindak sewajarnya karena mereka memiliki aspek kesadaran sosial yang tinggi serta aspek sumber daya manusia yang baik. Sehingga, kinerja manajerial akan meningkat bukan karena adanya pengendalian intern di dalam organisasi, namun karena adanya budaya organisasi yang membawa nilai-nilai positif sehingga menuntun para pedagang pasar untuk berperilaku sesuai dengan norma sosial tanpa perlu dikendalikan oleh pimpinan organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh E. B. Santoso (2016) dan Shodiq (2001) bahwa pengendalian intern tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial (organisasi).

### **3. Modal Sosial yang Baik akan Memperkuat Pengaruh Positif Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Asosiasi Pedagang Pasar Tradisional**

Modal sosial dapat diartikan sebagai masyarakat yang mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi. Burt (1992) yang dikutip dalam Sri Rahayu (2015) mengemukakan pendapatnya mengenai modal sosial yang diartikan sebagai masyarakat yang mampu berasosiasi dengan sesama dan membentuk kekuatan yang begitu penting tidak hanya bagi kehidupan ekonomi namun juga pada setiap bidang sosial yang lain. Sedangkan Fukuyama (1995) mengartikan modal sosial sebagai kemampuan seseorang dalam bekerjasama untuk suatu tujuan tertentu dari kelompok ataupun organisasi. Seseorang yang memiliki tingkat moralitas yang tinggi mampu memberikan kekuatan yang dapat mendorong orang lain untuk dapat mencapai taraf kehidupannya yang lebih baik. Sedangkan, definisi partisipasi penganggaran sebagaimana yang dikemukakan oleh Milani 1975 bahwa partisipasi penganggaran adalah konsep yang digunakan untuk memberikan gambaran mengenai seberapa jauh seorang bawahan dalam sebuah organisasi diberikan akses untuk menentukan tindakannya sendiri.

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) menekankan pentingnya hubungan antara tujuan dan kinerja. Beberapa riset mendukung adanya prediksi bahwa kinerja suatu organisasi yang paling efektif merupakan hasil dari suatu tujuan yang spesifik dan menantang, ketika tujuan-tujuan itu digunakan untuk mengevaluasi kinerja maka akan muncul sebuah umpan balik berupa hasil yang akan membentuk adanya komitmen (Lunenburg, 2011). Sehingga, salah satu konstruksi penting yang menjadi pusat dalam

teori penetapan tujuan adalah komitmen, (Li & Butler, 2004). Seperti yang diungkapkan oleh Klein, Wesson, Hollenbeck, dan Alge (1999) dalam (Li & Butler, 2004) di antara banyaknya faktor yang diketahui mempengaruhi komitmen tujuan terdapat elemen-elemen prosedural dari proses penetapan tujuan yang salah satunya merupakan elemen partisipasi.

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini diterima yang ditunjukkan dari nilai signifikansi sebesar  $0.010 < \alpha (\alpha = 0,05)$  dengan arah koefisien regresi bernilai positif sebesar 0.293 sesuai dengan arah hipotesis. Hal tersebut berarti bahwa modal sosial dapat terbukti mampu memperkuat pengaruh positif antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial pada APPSI Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, Pasar Bantul, dan Pasar Niten. Dalam prosesnya, anggota organisasi yang diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat serta masukan yang membangun bagi organisasi sehingga mereka secara langsung ikut berkontribusi dalam proses pembuatan keputusan mengenai tujuan-tujuan organisasi yang bersifat spesifik yang akan dicapai oleh organisasi pada satu periode kerja.

Selaras dengan teori penetapan tujuan yang memiliki konstruksi utama berupa komitmen, anggota organisasi yang telah diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan berupaya sebaik mungkin agar tujuan-tujuan organisasi yang tertuang dalam sebuah anggaran kerja tersebut dapat tercapai, hal itu dikarenakan anggota organisasi

mempunyai komitmen yang besar atas dasar kesadarannya akan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi serta ruang yang telah diberikan kepadanya sehingga anggota organisasi akan merasa bahwa kontribusi mereka dibutuhkan oleh organisasi.

Seluruh proses tersebut tidak akan berjalan sedemikian rupa apabila tidak ada modal sosial yang memiliki arti sebagai kemampuan seseorang dalam bekerjasama untuk suatu tujuan tertentu dari sebuah organisasi. Tidak semua anggota dalam sebuah organisasi memiliki kemauan (*willingness*) dan kemampuan untuk berkontribusi dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran, sehingga konsep modal sosial masuk menjadi sebuah kekuatan karena adanya kesadaran serta nilai-nilai moralitas yang tinggi yang mampu memberikan kekuatan untuk mendorong setiap anggota dalam sebuah organisasi dapat berasosiasi dan bekerjasama untuk suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan seluruh penjelasan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa interaksi antara modal sosial dengan partisipasi penganggaran mampu memberikan pengaruh positif yang lebih besar terhadap kinerja manajerial pada APPSI Pasar Imogiri, Pasar Piyungan, Pasar Bantul, dan Pasar Niten. Penelitian yang serupa dengan menggunakan modal sosial sebagai pemoderasi antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial belum pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, namun hasil dari pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahayu dan Abdul Rozak (2015) dengan objek Perwakilan Badan Kependudukan Keluarga Berencana Nasional di Provinsi Jawa Tengah yang memberikan

hasil pengujian bahwa modal sosial mampu menjadi variabel moderasi yang berperan memberikan pengaruh baik bagi hubungan antara pemberdayaan dengan kinerja pegawai.

#### **4. Modal Sosial yang Baik akan Memperkuat Pengaruh Positif Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial pada Asosiasi Pedagang Pasar Tradisional**

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis keempat ( $H_4$ ) dalam penelitian ini tidak diterima atau ditolak yang ditunjukkan dari nilai signifikansi sebesar sebesar  $0.380 > \alpha 0.05$  dan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) negatif sebesar  $-0.089$  yang tidak searah dengan arah hipotesis. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil dari penelitian ini tidak dapat membuktikan peran Modal Sosial sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh positif Pengendalian Intern terhadap Kinerja manajerial pada Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia (APPSI) di Pasar Imogiri, Pasar Bantul, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten yang berlokasi di wilayah Kabupaten Bantul.

Hasil dari pengujian hipotesis ini sama dengan hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menunjukkan bahwa pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penjelasan yang sama untuk hasil pengujian hipotesis keempat ( $H_4$ ) ini adalah bahwa pengendalian intern pada organisasi informal itu berbeda dengan pengendalian intern pada organisasi formal, hal tersebut sesuai dengan identifikasi yang disampaikan oleh Jaeger

(1982) bahwa terdapat dua macam gaya pengendalian pada masing-masing organisasi, yaitu: 1) *formal*, sebagai pengendalian birokrasi yang didasarkan pada aturan dan regulasi yang jelas; 2) *informal*, pengendalian kultural atau budaya, yang didasarkan pada keberadaan budaya secara implisit di dalam sebuah organisasi.

Asosiasi Pedagang Pasar Seluruh Indonesia (APPSI) sebagai objek dalam penelitian ini, merupakan salah satu contoh organisasi sosial sebagaimana yang disampaikan oleh Ancok (2003) yaitu organisasi yang bersifat tradisional dan dibangun oleh masyarakat yang memiliki kepentingan bersama serta melibatkan para anggotanya dalam sebuah kontrak sosial. APPSI sendiri memiliki arti sebagai organisasi informal yang independen sebagai wadah bagi pedagang pasar untuk menampung aspirasinya, membuat rumusan kebutuhan serta melakukan upaya bersama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga, pengendalian intern yang ada pada organisasi APPSI ini tidak dapat disamakan sistemnya dengan pengendalian intern yang biasanya diterapkan pada organisasi formal seperti pemerintahan maupun perusahaan (*corporation*). Konsep pengendalian intern pada sektor formal yang dibahas pada kajian literatur dalam penelitian ini tidak sesuai dengan karakteristik organisasi informal yang didalamnya memuat pengendalian kultural/budaya yang secara implisit cenderung lebih mendominasi terbentuknya organisasi informal tersebut (Jaeger 1982). Keterbatasan literatur mengenai pengendalian intern di sektor organisasi informal ini akan menjadi keterbatasan penelitian yang dibahas pada bab selanjutnya.

Atas dasar penjelasan di atas, tidak diterimanya hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern sebagaimana yang berlaku pada organisasi formal seperti proses audit intern laporan keuangan, prosedur pengamanan aset, proses mendekteksi, memonitoring, dan mengawasi pemakaian sumber daya organisasi, serta perumusan kebijakan dan aturan yang begitu ketat dan birokratif tersebut sangat berbeda penerapannya pada organisasi informal. Organisasi informal memiliki pengendalian intern sendiri yang didasari atas budaya yang telah melekat pada setiap anggota organisasi. Dalam perumusan kebijakan dan aturan organisasi serta prosedur-prosedur operasionalnya, organisasi informal menjunjung nilai moral, perilaku, dan budaya yang sehari-hari sudah melekat pada setiap individu di organisasi. Selain itu, mereka juga mengutamakan kesepakatan bersama dan fleksibilitas yang tidak membatasi ruang gerak seluruh anggota organisasi.

Selanjutnya, konsep mutual trust sebagai bagian dari modal sosial yang diharapkan mampu memperkuat pengaruh positif pengendalian intern terhadap kinerja manajerial gagal dibuktikan pada pengujian hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) ini, bukan karena tidak adanya rasa saling percaya antar sesama anggota pada APPSI Pasar Imogiri, Pasar Bantul, Pasar Piyungan, dan Pasar Niten yang berlokasi di wilayah Kabupaten Bantul. Tetapi peneliti beranggapan bahwa konsep mutual trust yang ditawarkan oleh modal sosial untuk memoderasi pengaruh positif pengendalian intern terhadap kinerja manajerial, memiliki pengaruh yang sangat kuat secara langsung terhadap kinerja manajerial, maka modal sosial lebih tepat menjadi variabel

independen yang memberikan pengaruhnya secara langsung terhadap peningkatan kinerja manajerial. Namun, peneliti meyakini masih diperlukan penelitian lebih lanjut dan mendalam mengenai hal ini.