

## Motivasi Memoderasi Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Individu

Mertyani Sari Dewi<sup>1</sup>, Made Dwi Ferayani<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma; <sup>2</sup>Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma  
Email: [mertyanisariidewi@gmail.com](mailto:mertyanisariidewi@gmail.com)<sup>1</sup>, [dwiferayani@gmail.com](mailto:dwiferayani@gmail.com)<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*Good governance can be realized by various improvements continuing to be made by the government to achieve high performance by perfecting the overall state administration system. This study aimed at obtaining empirical evidence regarding the influence of the internal control system and participation in preparing budgets on individual performance with motivation as moderating. This study was conducted at 30 Bangli District Regional Organizations (OPD) collected through questionnaires. The samples were 60 people through non-probability sampling. This study was tested using a structural equation model (Structural Equation Modeling-SEM) based on variance or Component-based SEM with a Smart-PLS 3.0 analysis tool. The result showed that the internal control system has a significant positive effect on individual performance. Budgeting participation has a positive effect but not significant on individual performance. The result showed that work motivation can strengthen the internal control system and participation in compiling budgets on individual performance.*

**Keywords:** Control Internal, Budgetary, Motivation, Performance

### ABSTRAK

Tata kelola pemerintahan yang baik dapat diwujudkan dengan berbagai upaya perbaikan yang terus dilakukan pemerintah untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan menyempurnakan sistem administrasi negara secara menyeluruh. Tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh sistem pengendalian intern dan keikutsertaan dalam menyusun anggaran pada kinerja individu dengan motivasi sebagai pemoderasi. Lokasi penelitian dilakukan pada 30 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bangli yang dikumpulkan melalui kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 orang yang ditentukan dengan metode penentuan sampel *non-probability sampling*. Penelitian ini diuji menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *variance* atau *Component based SEM* dengan alat analisis SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menyatakan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh positif signifikan pada kinerja individu. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja individu. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memperkuat sistem pengendalian intern dan keikutsertaan dalam menyusun anggaran pada kinerja individu.

**Kata kunci:** Pengendalian Intern, Anggaran, Motivasi, Kinerja.

### 1. Pendahuluan

Isu mengenai *good governance* (tata kelola yang baik) merupakan isu yang sedang menarik perhatian dan tengah marak dibicarakan. Masyarakat memberikan tuntutan atas sistem pengelolaan daerah dan pengelolaan keuangan agar terlaksana transparansi yang baik dan tanggungjawab sesuai prosedur yang ada. Indikator penting dalam mengukur keberhasilan suatu pemerintahan adalah dengan mengukur kinerja pemerintahan tersebut yang selalu menarik untuk diteliti (Harsasto, 2013). Adanya fenomena yang terjadi pada salah satu pemerintah daerah di Kabupaten Bangli yang terkait dengan permasalahan kinerja yang menemukan temuan bahwa dilihat dari pemberian *opini disclaimer* (*tidak memberikan pendapat*) pada LKPD tahun anggaran 2013 sebagai hasil atas pemeriksaan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) perwakilan Provinsi Bali terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten Bangli, sedangkan hasil pemeriksaan BPK memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) untuk LKPD tahun anggaran 2014. Terdapat peningkatan penerimaan opini Kabupaten Bangli pada tahun sebelumnya. Pada tahun anggaran 2015, berdasarkan hasil

pemeriksaan BPK pada LKPD Kabupaten Bangli terdapat temuan adanya kelemahan sistem pengendalian intern pemerintah sehingga tetap memperoleh opini WDP. Selanjutnya pada LKPD tahun anggaran 2016 - 2018, opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) diperoleh Kabupaten Bangli. Terjadi peningkatan pemberian opini ini dari 5 tahun sebelumnya ([www.denpasar.bpk.go.id](http://www.denpasar.bpk.go.id)).

Opini *disclaimer* pada Tahun Anggaran 2013 diberikan karena BPK menemukan adanya kelemahan pada sistem pengendalian intern dalam penyusunan laporan keuangan, yaitu pengelolaan dana asset. Selain itu BPK juga menemukan adanya ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam pengelolaan keuangan daerah, selanjutnya diberikan WDP pada tahun 2014 dimana BPK berpendapat bahwa pemerintah Kabupaten Bangli telah menyajiakan laporan keuangan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014, dalam segala hal yang bersifat material disajikan secara wajar, kecuali untuk yang berdampak pada penyajian. BPK berpendapat bahwa kondisi tersebut terjadi terkait dengan aktivitas operasi dan sistem pengendalian intern.

LKPD Kabupaten Bangli Tahun Anggaran 2015, temuan BPK mengindikasikan bahwa dalam penyusunan laporan keuangan masih terdapat kelemahan dalam hal pengendalian intern, sehingga masih tetap diberikan opini WDP. Disamping itu, BPK menemukan adanya ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Disampaikan juga, ada beberapa pokok-pokok hasil pemeriksaan BPK yang perlu mendapatkan perhatian serta tindak lanjut yakni dalam sistem pengendalian intern. Selanjutnya berdasarkan atas pemeriksaan LKPD Tahun Anggaran 2016 - 2018 Kabupaten Bangli diberikan Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Opini ini mengalami peningkatan dari 5 tahun sebelumnya. Meskipun Kabupaten Bangli berhasil meraih opini WTP, BPK masih menemukan adanya kelemahan sistem pengendalian intern dalam penyusunan laporan keuangan dan ketidak patuhan terhadap peraturan perundang undangan yang berlaku seperti penatausahaan aset yang belum memadai, pengelolaan pendapatan pajak belum optimal, penganggaran belanja pegawai, belanja barang dan jasa, belanja modal belum sesuai ketentuan, dan pengelolaan belanja hibah kurang memadai.

Penemuan yang diperoleh BPK mencerminkan bahwa masih terdapat kelemahan pada kinerja pemerintah daerah Kabupaten Bangli. Beberapa kelemahan yang ditemukan dari penyampaian hasil pemeriksaan oleh BPK terkait kegiatan penilaian dan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan menjadi alasan belum optimalnya penyelenggaraan pemerintah. Nasir dan Oktari (2013) menyatakan bahwa perlunya pengukuran sisi akuntabilitas kinerja yaitu pada aspek aktivitas dalam lingkungan instansi pemerintah, salah satunya dari sisi kinerja individu.

Kinerja individu merupakan suatu keadaan yang dimana untuk mengetahui pencapaian suatu organisasi diperlukan konfirmasi kepada pihak yang berkepentingan terkait kegiatan kerja yang mereka lakukan. Kinerja individu tidak hanya menunjukkan sisi positif tetapi juga sisi negatif kebijakan operasional suatu organisasi. Goodhue dan Thomson (1995) dalam Jumaili (2005) menyatakan bahwa tercapainya serangkaian tugas-tugas individu yang mendapat dukungan dari teknologi informasi yang ada merupakan pencapaian dari kinerja seorang pegawai. Kinerja individu merupakan tahapan kerja yang dilakukan sebagai dasar penilaian terhadap suatu organisasi, dimana individu atau kelompok dalam organisasi digunakan sebagai subyek penilaian.

Seorang individu dalam bekerja akan berfokus pada kewajibannya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan dibantu oleh penerapan teknologi informasi, sehingga tugas yang yang diberikan dapat selesai dengan tepat waktu (Alannita dan Suaryana, 2014).

Keberlangsungan suatu instansi pemerintah sangat bergantung pada seberapa baik sistem pengendalian internnya (Adewale, 2014). Kinerja aparat pemerintah yang baik dapat tercapai apabila sistem pengendalian organisasi pada pemerintahan juga telah dilakukan dengan baik. Untuk memperbaiki kinerja pemerintah perlu diciptakannya sistem pengendalian intern pemerintah agar instansi pemerintah dapat mengetahui dana publik yang digunakan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Putri, 2013).

Pengendalian intern berperan penting pada seluruh pengukuran pelaksanaan proses kegiatan telah dilaksanakan apakah telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013), Tresnawati (2012), Praja (2015) dan Friyanti (2016) meneliti sistem pengendalian intern pemerintah memengaruhi kinerja. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dalam hubungan tersebut, sedangkan hasil yang berbeda diperoleh Shodiq (2001), Boritz dan Jee (2007) dan Santoso (2016) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh dalam hubungan tersebut.

Pencapaian kinerja dari suatu organisasi merupakan bagian dari prestasi kerja dari setiap anggota dari organisasi, baik dari anggota level atas sampai pada anggota level bawah. Tata kelola pemerintahan yang baik dapat diwujudkan dengan berbagai upaya perbaikan yang terus dilakukan pemerintah untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan menyempurnakan sistem administrasi negara secara menyeluruh. Untuk mengetahui kinerja salah satu konsep yang digunakan yaitu melalui anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu metode terbaik dalam penyusunan anggaran, karena dapat melibatkan semua komponen yang ada dalam organisasi (Yanti, 2016). Pentingnya proses penyusunan anggaran karena terdapat kemungkinan akan berdampak sikap dan perilaku fungsional dan disfungsional anggota organisasi yang terlibat dalam proses tersebut.

Efektivitas perusahaan dapat meningkat apabila terdapat keikutsertaan seorang pegawai dalam menentukan tujuan organisasi dan sebagai peminimalisir konflik yang terjadi antara target individu dengan target organisasi. Tujuan partisipasi seseorang dalam penyusunan anggaran adalah untuk mendorong individu tersebut agar dapat mencapai sasaran anggaran untuk dapat meningkatkan kinerja individu.

Adanya perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya, menarik perhatian peneliti untuk menguji kembali terkait kemampuan motivasi dan komitmen dalam memoderasi hubungan antara sistem pengendalian intern pemerintah dan keikutsertaan dalam menyusun anggaran pada kinerja individu. Penggunaan pendekatan kontinjensi sebagai penjelas motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai pemoderasi pengaruh sistem pengendalian intern pemerintah dan keikutsertaan dalam menyusun anggaran pada kinerja individu. Anggaran berperan sebagai sarana yang dapat mendorong organisasi dalam mencapai tujuannya. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran juga diartikan sebagai suatu siklus pertukaran informasi, sehingga dapat memotivasi tidak hanya bawahan tetapi juga atasan untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya bawahan dan atasan yang kurang mampu memotivasi dirinya maka kinerjanya akan menurun (Runtuwene, 2015).

## 2. Metode

Penelitian ini berlokasi pada seluruh OPD di Kabupaten Bangli. Pemilihan lokasi ini dilakukan karena peneliti tertarik dengan opini BPK-RI terhadap LKPD Pemerintah Kabupaten Bangli yang mendapat opini *disclaimer* pada tahun 2013, opini WDP di tahun 2014-2015 dan opini WTP di tahun 2016 - 2018. Waktu penelitian adalah tahun 2019. Penelitian ini dilakukan di OPD yang terdapat di Kabupaten Bangli yang berjumlah 30 OPD. Ruang lingkup dari penelitian ini terbatas pada peran motivasi kerja sebagai pemoderasi yang memengaruhi sistem pengendalian intern (SPI) pemerintah dan keikutsertaan dalam menyusun anggaran pada kinerja individu.

Penelitian ini menggunakan aparat pemerintahan yang bekerja pada 30 OPD Kabupaten Bangli sebagai populasi penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *non-probability* dengan teknik sampling jenuh yaitu penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Responden dalam penelitian ini berjumlah 60 responden, yang terdiri dari pegawai PPK (Pejabat Penatausahaan Keuangan) dan Bendahara OPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten

Bangli. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan (*Structural Equation Modeling-SEM*) berbasis *variance* atau *Component based SEM*, yang terkenal disebut Partial Least Square (PLS) Visual version 3.0.

### 3. Hasil Dan Pembahasan

Pada penelitian ini terdapat empat konstruk yang terdiri dari 2 variabel eksogen yaitu Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang diukur dengan enam belas indikator. Kedua, Partisipasi Penyusunan Anggaran yang diukur dengan enam indikator. Yang menjadi variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Individu yang diukur dengan lima indikator. Yang menjadi variabel moderasi dalam penelitian ini adalah Motivasi yang diukur dengan enam indikator.

Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *Composite Reliability* diatas 0,70 dan nilai *Cronbachs Alpha* diatas 0,60 (Ghozali, 2008). Pada tabel 1 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbachs Alpha* untuk seluruh variabel.

Tabel 1. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

|                                       | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Kinerja Individu                      | 0.840                   | 0.887                        |
| Moderating Effect 1                   | 1.000                   | 1.000                        |
| Moderating Effect 2                   | 1.000                   | 1.000                        |
| Partisipasi Penyusunan Anggaran       | 0.919                   | 0.937                        |
| Sistem Pengendalian Intern Pemerintah | 0.952                   | 0.958                        |

Sumber : data diolah

Pada Tabel 1 diatas, menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini menghasilkan nilai *Composite Reliability* di atas 0,70 dan nilai *Cronbachs Alpha* diatas 0,60. Nilai terendah *Composite Reliability* berada pada konstruk Kinerja Individu dengan nilai 0.840 dan *Cronbachs Alpha* berada pada konstruk Kinerja Individu dengan nilai 0.887. Bisa disimpulkan bahwa konstruk pada penelitian ini adalah reliabel.

Untuk memperkuat pernyataan valid dari konstruk penelitian ini, peneliti juga menggunakan metode *Average Variance Extracted (AVE)*. konstruk yang baik dipersyaratkan nilai *AVE* harus diatas 0,50. Hasil pengujian *AVE* digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| Kinerja Individu                      | 0.613 |
| Moderating Effect 1                   | 1.000 |
| Moderating Effect 2                   | 1.000 |
| Partisipasi Penyusunan Anggaran       | 0.712 |
| Sistem Pengendalian Intern Pemerintah | 0.601 |

Sumber: data diolah

Tabel 2 memberikan nilai *AVE* di atas 0,5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian. Nilai terendah *AVE* adalah sebesar 0,601 pada konstruk SPI, jadi dapat disimpulkan konstruk pada penelitian ini adalah valid.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2013). Tabel 3 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan Smart PLS.

Tabel 3. Nilai *R-Square*

|                  | <i>R Square</i> | <i>R Square Adjusted</i> |
|------------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja Individu | 0.893           | 0.883                    |

Sumber: data diolah

Berdasarkan data koefisien determinasi diatas diketahui nilai *R-Square* dari Kinerja Individu sebesar 0,893 besarnya angka *R-Square* 0,893 sama dengan 89,3% dapat dijelaskan oleh tiga variabel konstruk.

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Tabel 4 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Tabel 4. *Result for Inner Weight*

|                                                           | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Moderating Effect 1 -> Kinerja Individu                   | -0.193              | -0.166          | 0.093                      | 2.067                    | 0.039    |
| Moderating Effect 2 -> Kinerja Individu                   | 0.251               | 0.226           | 0.094                      | 2.659                    | 0.008    |
| Partisipasi Penyusunan Anggaran -> Kinerja Individu       | 0.164               | 0.157           | 0.205                      | 0.797                    | 0.426    |
| Sistem Pengendalian Intern Pemerintah -> Kinerja Individu | 0.538               | 0.551           | 0.141                      | 3.817                    | 0.000    |

Sumber: data diolah

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan sistem pengendalian intern terhadap kinerja individu memiliki nilai koefisien parameter sebesar 0,538 dengan t sebesar 3,817 dimana nilai tersebut lebih besar dari t table (1,906). Hasil ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja individu, yang berarti bahwa hipotesis 1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya sistem pengendalian intern yang sesuai dengan penerapan aturan kerja yang ada maka akan meningkatkan kinerja individu.

Putri (2013) menyatakan sistem pengendalian intern yang baik dalam suatu organisasi mampu menciptakan keseluruhan proses kegiatan yang baik, sehingga nantinya akan memberikan suatu keyakinan bagi individu bahwa aktivitas yang dilaksanakan telah berjalan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan. Penelitian ini memperoleh hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Trihapsoro (2015) dan Njeri (2014) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif pada kinerja individu.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja individu memiliki nilai koefisien parameter sebesar 0,164 dengan t sebesar 0,797 dimana nilai tersebut lebih kecil dari t table (1,906). Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja individu, yang berarti bahwa hipotesis 2 ditolak. Hal ini berarti bahwa tingkat keterlibatan pegawai rendah dalam proses penyusunan anggaran.

Kinerja individu memang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tetapi keterlibatan seorang individu tersebut hanya sebatas ikut merencanakan saja karena sebagai kewajiban ikut serta tetapi keterlibatan itu tidak diimbangi dengan menggunakan ide kreatif yang dimiliki oleh seorang individu. Seharusnya dengan ikut

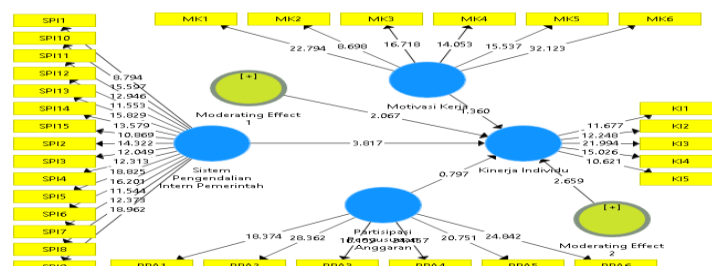
terlibat dan bekerja dengan baik akan menghasilkan kinerja yang bagus. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Anderson dan Augustine (2017), serta Janah dan Rahayu (2015). Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ermawati (2012), dan Aisyah, *et al* (2017).

Hasil output menunjukkan bahwa nilai koefisien interaksi sistem pengendalian intern pemerintah dengan motivasi kerja sebesar -0,193 dengan t sebesar 2,067 dimana nilai tersebut lebih besar dari t table (1,906). Berdasarkan data tersebut maka motivasi kerja memoderasi sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja individu, yang berarti hipotesis 3 diterima. Nilai positif dan signifikan koefisien interaksi sistem pengendalian intern pemerintah dengan motivasi kerja artinya motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh sistem pengendalian intern pemerintah pada kinerja individu. Hal ini berarti, dengan adanya motivasi kerja yang baik melalui sistem pengendalian intern pemerintah yang baik dapat mempengaruhi kinerja individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Atmadja, dkk. (2014) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap sistem pengendalian intern. Ini mengindikasikan bahwa motivasi sendiri dapat mempengaruhi auditor intern untuk bekerja dan memberikan pernyataan yang berguna bagi efektivitas sistem pengendalian intern. Penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, dkk. (2016) yang menyebutkan bahwa motivasi memberikan dampak yang positif terhadap sistem pengendalian intern dan meningkatkan kinerja. Ini berarti motivasi memperkuat pengaruh sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja individu.

Hasil output menunjukkan bahwa nilai koefisien interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja sebesar 0,251 dengan t sebesar 2,659 dimana nilai tersebut lebih besar dari t table (1,906). Berdasarkan data tersebut maka motivasi kerja memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja individu, yang berarti hipotesis 4 diterima. Nilai positif dan signifikan koefisien interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja artinya motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja individu. Hal ini berarti, dengan adanya motivasi kerja melalui pemberian kuasa partisipasi penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja individu maksimum pada instansi pemerintah.

Tingkat motivasi kerja pegawai yang tinggi atau rendah dalam melaksanakan proses penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai maka semakin efektif pula kinerja pegawai tersebut dalam proses penyusunan anggaran, karena motivasi tinggi yang dimiliki oleh seorang pegawai memungkinkan pegawai tersebut semakin baik dalam berpartisipasi menyusun anggaran. Hasil penelitian ini pun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adiputra (2002), Becker dan Green (1992) dalam Riyadi (1998) serta Mia (1998) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan di dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja. Dimana motivasi berpengaruh signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja.



Gambar 1.  
Nilai Bootstrapping.

#### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan bahwa untuk pengujian langsung yang pertama hasilnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara sistem pengendalian intern dengan kinerja individu. Pengujian kedua, hasilnya menyatakan bahwa keikutsertaan dalam menyusun anggaran memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap kinerja individu. Selain itu, pengujian dengan variabel moderasi memperoleh hasil antara lain adalah motivasi kerja merupakan pemoderasi pengaruh sistem pengendalian intern pada kinerja individu. Motivasi kerja merupakan pemoderasi pengaruh keikutsertaan dalam menyusun anggaran pada kinerja individu.

#### Daftar Rujukan

- Adewale, Odunayo Hendry. (2014). *Internal Control System: A Managerial Tool For Proper Accountability A Case Study of Nigeria Customs Service*. *European Scientific Journal*. 10(13).
- Adiputra, I Made Pradana. (2002). Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Bintang Di Bali). *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Agustina, Dewi. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Survey di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Se Karesidenan Surakarta). *Artikel Publikasi Ilmiah*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Aisyah Siti Nur, Sutisno, Erwin Saraswati. (2017). The Effect of Participatory Budgets on The Performance of School (Studies in Smk Sumbawa). *Journal of Accounting and Business Education*, 1 (2), March 2017.
- Atmadja, AnantaWikramaTungga, Ni KadekNovianti, GedeAdiYuniarta. 2014. Pengaruh Independensi, Motivasi, Pengalaman Kerjadan Keahlian Profesional Badan Pengawas Terhadap Efektivitas Penerapan Pengendalian Intern Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di KecamatanKuta Selatan Kabupaten Badung. *Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*. 2(1).
- Boritz, E., dan Jee H. L. (2007). *Control Weaknesses, IT Governance and Firm Performance*. *Paper*. University of Waterloo.
- Ermawati, Nanik. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Pati). *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 7. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harsasto, Priyatno. (2013.) Manajemen dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan. E-jurnal. Universitas Diponegoro.
- Jannah Miftahul, Sri Rahayu. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, Volume 3 No.2 Oktober - Desember 2015.
- Mia, L. (1998). Managerial Attitudes, Motivation and Effectiveness of Budget Participation. *Journal Accounting Organizations and Society*. 13(5), pp:465-475
- Nasir, A., dan Oktari, R. (2013). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kampar). *Jurnal Ekonomi*.

- Njeri, Kamau Caroline. 2014. *Effect of Internal Controls on the Financial Performance of Manufacturing Firms in Kenya. Thesis.* University of Nairobi.
- Putri, Gustika Yolanda. (2013.) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Sistem Pengendalian Intren Pemerintah (SPIP) Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). Simposium Nasional Akuntansi. Universitas Negeri Padang.
- Riyadi, S. (1998). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Tesis.* Program Pascasarjana Universitas Gajah Mada.
- Santoso, Eli Budi. (2016). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Akuntabilitas Keuangan Daerah. *Tesis.* Universitas Lampung.
- Shodiq, M. J. (2001). Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Kinerja Keuangan: Uji Fit Versus Uji Internal Consistency. *Tesis.* Universitas Diponegoro.
- Tresnawati, Rina. (2012). Pengaruh Efektivitas Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Daerah Pada Di Pendapatan Daerah Kota Bandung. *Prosiding Seminar Nasional.* Universitas Widyatama.
- Trihapsoro, Argo. 2015. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Skripsi.* Universitas Muhamadyah Surakarta.
- Wijaya, Widi Angga, Rina Arifati dan Agus Suprijanto. 2016. Analisis Pengaruh Independensi, Motivasi, Pengalaman Kerja, Profesionalisme, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern. *Jurnal Akuntansi.* Universitas Pandanaran Semarang. 2(2).  
[www.denpasar.bpk.go.id](http://www.denpasar.bpk.go.id) diakses pada tanggal 29 Juni 2019.