

**PENGARUH GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN DIAGNOSTIK DAN  
INTERAKTIF TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Pada UMKM di Kota Palembang)**



**Skripsi Oleh :**

**MAURA AVIONA MAHARANI**

**01031381924119**

**AKUNTANSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Gelar Sarjana Ekonomi*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
PALEMBANG**

**2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF**  
**PENGARUH GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN DIAGNOSTIK DAN**  
**INTERAKTIF TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**  
**(STUDI KASUS PADA UMKM DI KOTA PALEMBANG)**

Disusun oleh:

Nama : Maura Aviona Maharani

NIM : 01031381924119

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal

: 07 Desember 2022

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'E' followed by 'D', 'G', and 'Z' in a cursive script, with a horizontal line extending to the right.

Efva Octavina Donata Gozali, S.E., M.Si., Ak  
NIP. 198610262015042002

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN DIAGNOSTIK DAN  
INTERAKTIF TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Pada UMKM di Kota Palembang)**


Disusun Oleh :

Nama : Maura Aviona Maharani  
NIM : 01031381924119  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen


Telah diuji dalam Ujian Komprehensif pada Kamis, 29 Desember 2022 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif  
Palembang, 29 Desember 2022

Ketua,

  
Efra Octavina Donata Gozali, S.E., M.Si., Ak.  
NIP. 198610262015042002

Anggota,

  
H. Aspahani, S.E., M.M., Ak.  
NIP. 196607041992031004

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

**ASLI**  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI UNSRI  
19/10/2023  
  
Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Maura Aviona Maharani  
NIM : 01031381924119  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul :

**“Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik dan Interaktif terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Umkm Di Kota Palembang)”**

Pembimbing : Efva Octavina Donata Gozali, S.E., M.Si., Ak  
Tanggal Ujian : 29 Desember 2022

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam Skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar keserjanaan.

Indralaya, 15 Januari 2023  
Pembuat Pernyataan



Maura Aviona Maharani  
NIM. 01031381924119

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

**“Treat others how you want to be treated”**

**-by the universe**

### **PERSEMBAHAN**

*Skripsi ini dipersembahkan untuk ayah dan bunda, yang selalu mendoakan dan memberikan semangat. Serta untuk adik-adikku alvin dan varel, seluruh keluargaku, teman-teman dan almamaterku tercinta.*


## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terimakasih penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala nikmat, pertolongan, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik dan Interaktif terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Umkm Di Kota Palembang). Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada program Strata Satu (S-1) Akuntansni di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan penulis agar lebih baik di masa mendatang. Harapannya skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat dijadikan referensi serta tambahan informasi untuk berbagai pihak yang membutuhkan.

Indralaya, 15 Januari 2023

Penulis



Maura Aviona Maharani  
NIM. 01031381924119

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak luput dari kata sempurna yang memiliki ujian dan tantangan. Namun dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bimbingan, bantuan, dukungan dan doa dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas keberkahan nikmat dan pertolongan yang diberikan.
2. Bapak **Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaf, M.S.C.E** selaku Rektor Universitas Sriwijaya beserta jajarannya.
3. Bapak **Prof. Dr. Mohammad Adam, S.E., M.E** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya beserta jajarannya.
4. Bapak **Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA** selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dan Ibu **Dr. E. Yusnaini, S.E., M.Si., Ak** selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Ibu **Efva Octavina Donata Gozali, S.E., M.Si., Ak., CA** selaku dosen pembimbing atas banyak kebaikan yang telah diberikan, dari segi waktu, tenaga dan pikiran yang banyak dikorbankan serta memberikan arahan untuk membantu saya dan mengenalkan hal-hal baru tidak hanya dalam dunia penelitian akan tetapi juga dalam kehidupan.
6. Ibu **Asfeni Nurullah, S.E., M.Acc., Ak** selaku dosen penguji Ujian Seminar Proposal dan Bapak **H. Aspahani, S.E., M.M., Ak** selaku dosen penguji

Ujian Komprehensif yang telah memberikan arahan, kritik dan saran kepada penulis.

7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pembelajaran dan berbagai pengalaman selama masa perkuliahan.
8. Seluruh Staf Kepegawaian Administrasi dan seluruh karyawan yang telah banyak membantu dalam hal akademik selama masa perkuliahan.
9. Terimakasih untuk **Maura Aviona Maharani** si paling keren yang sudah bertahan sejauh ini.
10. Ayah dan Bunda tercinta, Bapak **Iman Jauhari** dan Ibu **Maulia Marvera** atas doa dan kasih sayang tak terhingga sepanjang masa, yang selalu menjadi panutan dan penyemangat nomor satu bagi penulis.
11. Adik-adik kebanggaanku, **Muhammad Alvin Roenbazi** dan **Muhammad Alvarel Roenbazi** yang selalu menjadi penghibur dan penyemangat dalam kondisi apapun.
12. Kepada seluruh keluarga besar, sepupu-sepupu ku yang selalu meluangkan waktu dan memberikan semangat serta doa selama menempuh dunia Pendidikan.
13. Ibu **Ruth Samantha Hamzah, S.E., M.Si** selaku dosen penelitian yang telah memberikan banyak pengalaman serta pembelajaran yang berkesan dan menyenangkan. Terimakasih atas kebaikan dan arahan kepada penulis.
14. *My Sister from another parents*, **Qweena Alya Kinanti**, Terimakasih sudah menjadi teman yang selalu ada dalam suka dan duka dari awal kuliah sampai



sekarang, terimakasih atas dukungan yang membangun serta doa yang tak pernah lepas

15. **Amanda Novalita** sahabatku, yang selalu memberikan semangat dan tak pernah bosan dalam mendengarkan keluh kesah dari penulis serta memberikan nasihat yang membangun.
16. Partner penelitianku, **Putiriva Reihani Yurdi** atas Kerjasama dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.
17. Kakak kebanggaanku, **Chomsah Novianti Pratiwi**, terimakasih sudah mengenalkan penulis banyak hal baru baik dalam dunia penelitian maupun aspek kehidupan. Terimakasih kaka cocom!
18. Sahabat-sahabat SMA, **Asya Anggun Lestari, Nyimas Azizah, Rahma Ananda, Karinta Elmira, Masayu Nabila Oktavia, Vania Ghea Rahita,** dan **Salwa Fadilah** yang menghiasi hari-hari penulis diluar dunia perkuliahan serta dukungan dan semangat.
19. Sahabat SMP, **Salma Leandra Damiana** beserta ibunya **Alm Indiriati Rahayu** yang selalu menjadi inspirasi. Terimakasih atas doa dan dukungannya.
20. Teman-teman seperjuangan dimasa perkuliahan, **Cindy Caroline Putri, Fadhilah Regina Aurel, Rizky Ardhana, Aida Fitria, Adelia Ramadhini,** dan **Selpin Putri Dwi Rahayu** yang mewarnai perkuliahan di awal semester hingga saat ini.
21. Organisasi tercinta **IMA FE UNSRI** yang banyak mengajarkan *skill* untuk mengembangkan diri, menemukan hal baru dan mengenali berbagai macam sifat karakter manusia. Terimakasih juga diucapkan untuk **Badan Pengurus**

**Inti IMA FE UNSRI KABINET ARUNIKA** yang memberikan banyak warna dan hiburan dalam dunia organisasi. Terimakasih untuk 3 tahun bersama penuh makna.

22. Teman-teman seperjuangan PA, satu bimbingan dan **Akuntansi Angkatan 2019**. Terimakasih atas segalanya, pembelajaran, kerja sama, tawa canda dan dunia persaingan yang terjadi selama ini. semoga kita bertemu dengan versi terbaik. See you on top guys!
23. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terimakasih telah membantu dan memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.

Indralaya, 15 Januari 2023  
Penulis



Maura Aviona Maharani  
01031381924119


## ABSTRAK

### **Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik dan Interkatif Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada UMKM di Kota Palembang)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya penggunaan anggaran diagnostik dan interaktif terhadap kinerja perusahaan. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang dihasilkan dari wawancara penyebaran angket kuisisioner yang berisi alternatif jawaban yang diberikan kepada responden yaitu pelaku UMKM di Kota Palembang. Populasi penelitian adalah 250 UMKM di Kota Palembang. Pengambilan sampel menggunakan metode *snowball sampling* dan Teknik *slovin* sebagai penentu sampel yang menghasilkan total sampel sebanyak 100 UMKM. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan *Software Statistical Program for Social* (SPSS) versi 27 dengan statistik deskriptif dan regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya penggunaan anggaran diagnostik tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, gaya penggunaan anggaran interaktif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan gaya penggunaan anggaran diagnostik dan interaktif memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja perusahaan.

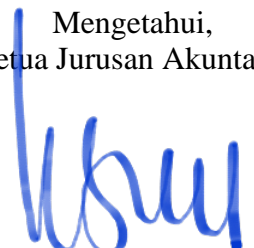
**Kata Kunci : Gaya Penggunaan Anggaran, Diagnostik, Interaktif, Kinerja Perusahaan**

Dosen Pembimbing,



Efa Octavina Donata Gozali, S.E., M.Si., Ak.  
NIP. 198610262015042002

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

## ABSTRACT

### *The Effect of Diagnostic and Interactive*

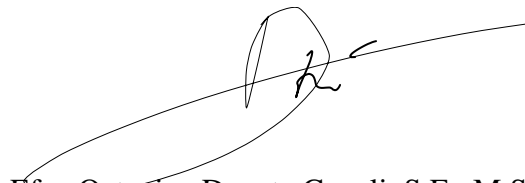
### *Budget Use Style on Firm Performance*

### *(Case Study on UMKM in Palembang City)*

*This study aims to determine the effect of diagnostic and interactive budgeting styles on firm performance. The type of data used is primary data resulting from interviews distributing questionnaires containing alternative answers given to respondents, namely UMKM's Manager and worker in Palembang City. The research population is 250 UMKM in Palembang City. Sampling used the snowball sampling method and the slovin technique as a sample determinant which resulted in a total sample of 100 UMKM. The data analysis technique of this study used Software Statistical Program for Social (SPSS) version 27 with descriptive statistics and simple linear regression. The results of this study indicate that the style of using diagnostic budgets has no effect on firm performance, the style of using interactive budgets has an effect on firm performance and the style of using diagnostic and interactive budgets has a simultaneous effect on firm performance.*

**Keyword : Budget usage style, Diagnostic, Interactive, Firm Performance**

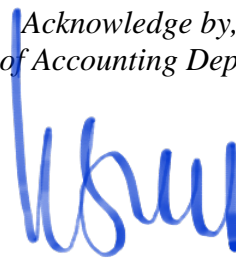
Supervisor,



Efva Octavina Donata Gozali, S.E., M.Si., Ak.

NIP. 198610262015042002

Acknowledge by,  
Head of Accounting Department



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA

NIP. 197303171997031002

## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Saya dosen pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dalam bahasa Inggris dari mahasiswa :

Nama : Maura Aviona Maharani

NIM : 01031381924119

Jurusan : Akuntansi

Mata Kuliah : Akuntansi Manajemen


Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik dan Interkatif

Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada UMKM di Kota Palembang)

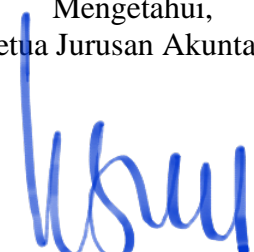
Telah saya periksa cara penulisan, grammar, maupun susunan tenses-nya dan kami setuju untuk disampaikan pada lembar abstrak.

Palembang, 14 Januari 2023

Dosen Pembimbing,

  
Efyta Octavina Donata Gozali, S.E., M.Si., Ak.  
NIP. 198610262015042002

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi

  
Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI

Nama : Maura Aviona Maharani  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 15 Juni 2001  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Alamat Rumah : Jl. Ponorogo, Lr. Mulia, Villa Ponorogo  
Email : mauraavnmhrn@gmail.com



### PENDIDIKAN FORMAL

1. 2006 : TK Nurul Falah
2. 2007 – 2009 : SDN 01 OKU
3. 2009 – 2013 : SD IT FATHONA Baturaja
4. 2013 – 2016 : Hasmi Islamic Boarding School Bogor
5. 2016 – 2019 : MAN 03 PALEMBANG
6. 2019 – 2023 : S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Sriwiaya

### PENGALAMAN ORGANISASI

1. 2019 – 2020 : Anggota Pusat Pengembangan Sumber Daya  
Manusia (PPSDM) IMA FE UNSRI
2. 2020 – 2021 : Sekretaris divisi Pusat Pengembangan Sumber  
Daya Manusia (PPSDM) IMA FE UNSRI
3. 2021 – 2022 : Wakil II Bidang Administrasi dan Keuangan  
IMA FE UNSRI

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ABSTRAK</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	8
1.3    Tujuan Penelitian.....	8
1.4    Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II STUDI KEPUSTAKAAN</b> .....	<b>10</b>
2.1    Teori Kontinjensi.....	10
2.2    Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik.....	11
2.3    Gaya Penggunaan Anggaran Interaktif .....	12
2.4    Kinerja Perusahaan .....	13
2.5    Penelitian Terdahulu.....	14
2.6    Pengembangan Hipotesis .....	22
2.6.1    Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik Terhadap Kinerja Perusahaan .....	22
2.6.2    Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Interaktif Terhadap Kinerja Perusahaan .....	23

2.6.3	Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik dan Interaktif Terhadap Kinerja Perusahaan .....	24
2.7	Kerangka Pemikiran .....	25
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>27</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	27
3.2	Analisis Data .....	27
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	28
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian .....	29
3.5	Teknik Analisis Data .....	30
3.5.1	Statistik Deskriptif .....	30
3.5.2	Uji Validitas .....	30
3.5.3	Uji Realibilitas .....	31
3.6	Uji Asumsi Klasik .....	31
3.6.1	Uji Normalitas .....	31
3.6.2	Uji Multikolinearitas .....	32
3.6.3	Uji Heteroskedastisitas .....	32
3.7	Analisis Regresi Linear Berganda .....	32
3.8	Uji Hipotesis .....	33
3.8.1	Uji Parsial (Uji T) .....	33
3.8.2	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	34
3.8.3	Uji Simultan (Uji F) .....	34
3.9	Operasional Variabel Penelitian .....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>38</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	38
4.2	Deskripsi Karakteristik Penelitian .....	39
4.2.1	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	39
4.2.2	Identitas Responden Berdasarkan Umur .....	40
4.2.3	Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden .....	41
4.3	Teknik Analisis Data .....	41
4.3.1	Uji Statistik Deskriptif .....	41
4.3.2	Uji Validitas .....	43
4.3.3	Uji Realibilitas .....	44



4.4	Uji Asumsi Klasik .....	44
4.4.1	Uji Normalitas .....	45
4.4.2	Uji Multikolinearitas .....	46
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas .....	47
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda.....	48
4.6	Uji Hipotesis.....	49
4.6.1	Uji Parsial (Uji t).....	49
4.6.2	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	51
4.6.3	Uji Simultan (Uji F) .....	52
4.7	Pembahasan Hasil Penelitian.....	53
4.7.1	Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik terhadap Kinerja Perusahaan .....	53
4.7.2	Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Interaktif terhadap Kinerja Perusahaan .....	56
4.7.3	Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik dan Gaya Penggunaan Anggaran Interaktif terhadap Kinerja Perusahaan .....	60
<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>		<b>62</b>
5.1	Kesimpulan.....	62
5.2	Saran .....	62
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>64</b>
<b>KUISIONER.....</b>		<b>70</b>

**DAFTAR GAMBAR**

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....25**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1. 1 Data Perkembangan UMKM Per Kabupaten di Sumatera Selatan Tahun 2022 .....</b>	<b>3</b>
<b>Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabel 3. 1 Operasional Variabel .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabel 4. 1 Rincian Penyebaran Kuesioner.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabel 4. 2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabel 4. 3 Identitas Responden Berdasarkan Umur .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabel 4. 4 Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabel 4. 5 Hasil Uji Statistik Deskriptif .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabel 4. 7 Hasil Uji Realibitas.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabel 4. 8 Hasil Uji Normalitas.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabel 4. 9 Hasil Uji Multikolinearitas .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabel 4. 10 Hasil Uji Heteroskedatisitas .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabel 4. 11 Hasil Analisa Linier Berganda.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabel 4. 12 Hasil Uji T Parsial .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabel 4. 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi (<math>R^2</math>) .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabel 4. 14 Hasil Uji F Simultan.....</b>	<b>53</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) saat ini sangat disorot oleh pemerintah, hal ini dikarenakan UMKM mempunyai peran penting dalam menjaga kondisi dan memperkuat struktur perekonomian nasional. Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau yang disingkat UMKM merupakan pondasi dalam perekonomian masyarakat Indonesia. UMKM adalah suatu unit usaha yang dilakukan sekelompok orang atau individu dalam bentuk badan usaha kecil maupun rumah tangga. Pemerintah mempunyai komitmen terhadap pemberdayaan UMKM di Indonesia. Hal ini didukung karena disaat masa pandemic Covid-19 UMKM menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. UMKM menjadi salah satu bagian penggerak pertumbuhan ekonomi di masa tersebut karena sektor UMKM banyak yang tetap bertahan. Selain itu, UMKM mempunyai kontribusi terbesar pada Produk Domestik Bruto (PDB). Menurut data Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop UKM), UMKM memiliki jumlah yang sudah mencapai 64,2 juta dengan presentase kontribusi PDB sebesar 61,07% atau senilai dengan Rp 8.573,89 triliun. UMKM mampu mengumpulkan 60,42% dari total investasi di Indonesia, serta menyerap 97% dari jumlah tenaga kerja (Mainake, 2022).

Pada masa peralihan saat ini, pemerintah menciptakan program berdasarkan PP nomor 43 tahun 2020 yaitu Pemulihan Ekonomi Nasional atau PEN. Tujuan dari program ini untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta kinerja ekonomi nasional dalam masa pemulihan ekonomi di Indonesia yang terjadi karena Covid- 19. UMKM

termasuk salah satu sasaran dari program PEN. Melalui program PEN pemerintah mempunyai kebijakan dengan memberikan subsidi bunga pinjaman, pemberian jaminan modal kerja, restrukturisasi kredit dan insentif perpajakan (Agil Bahtiar, 2021). Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kondisi keuangan pada UMKM. Terdapat permasalahan yang terjadi pada UMKM yang perlu dihadapi agar peran UMKM dalam perekonomian nasional mempunyai tingkat yang lebih, permasalahan - permasalahan tersebut yaitu akses pemasaran, kontinuitas dan kualitas produksi, pengemasan produk, kualitas SDM di bidang manajerial, keuangan dan produksi (Sasongko, 2020). Berdasarkan pencatatan kemenkop UKM (2022) pada data perkembangan UMKM dan usaha besar atau UB Ditahun 2019, Kemenkop UKM mencatat sebesar 65,47 juta UMKM yang terdapat di Indonesia. Hal ini setara dengan jumlah total usaha yang terdapat di Indonesia yang mencapai 99,99%. Teten Masduki selaku Menteri Koperasi dan UKM menyatakan bahwa koperasi dan UMKM di Indonesia pada tahun 2022 dapat menginjak sebanyak 14,5 juta koperasi dan UMKM. Hal ini disebabkan UMKM menopang perekonomian Indonesia selama 5 tahun terakhir dan siklus perkembangan UMKM yang pesat sangat berkaitan dengan kebutuhan masyarakat secara langsung (Kemenkop UKM, 2022).

Perkembangan dan pertumbuhan UMKM terus meningkat di Indonesia, hal ini tercermin di Sumatera Selatan. Pada tahun 2019 UMKM di Sumatera Selatan mencapai 163.522 dan 2020 mencapai 427.000 UMKM di Sumatera Selatan (Untari, 2022). Hal ini juga tercermin di Kota Palembang. Berdasarkan data UKM per kecamatan Kota Palembang tahun 2020, Kota Palembang memiliki jumlah UMKM sebanyak 45.827. Ditahun 2022, UMKM di Kota Palembang mengalami peningkatan sebanyak 109.640.

Total keseluruhan UMKM di Palembang tahun 2022 mencapai 155.467. Menurut (Jasman, 2022), jumlah UMKM terus meningkat dari tahun ke tahun terkhusus di Kota Palembang. Kontribusi UMKM memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perekonomian di kota Palembang. UMKM juga memberikan pendapatan daerah yang dihasilkan dari pajak hingga 30% dari keseluruhan pendapatan daerah. Berikut ini data perkembangan UMKM di Sumatera Selatan di tahun 2022 :

**Tabel 1. 1**  
**Data Perkembangan UMKM Per Kabupaten di Sumatera Selatan Tahun 2022**

No	KABUPATEN	TOTAL
		UMKM
1	Ogan Komering Ulu	427
2	Ogan Komering Ilir	989
3	Muara Enim	3.852
4	Lahat	4.522
5	Musi Rawas	130
6	Musi Banyuasin	275
7	Banyuasin	435
8	Ogan Ilir	551
9	Ogan Komering Ulu Timur	280
10	Ogan Komering Ulu Selatan	115
11	Empat Lawang	1.475
12	Pali	217
13	Musi Rawas Utara	13
<b>14</b>	<b>Palembang</b>	<b>155.467</b>
15	Prabumulih	16.832
16	Pagaralam	13.860
17	Lubuk Linggau	13.003
Jumlah		212.143

*Sumber : ODS UMKM Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2022)*

Dalam mempertahankan dan mengembangkan UMKM, pelaku UMKM harus memperhatikan alat pengendaliannya dalam manajemen keuangan seperti anggaran. Anggaran merupakan bagian penting dalam sistem pengendali manajemen pada suatu

perusahaan (Simons, 1995). Selain itu, penggunaan anggaran juga berguna bagi pihak internal, tidak hanya berguna bagi pihak eksternal perusahaan seperti penentuan manajer dalam pengambilan keputusan, sebagai acuan untuk memprediksi kondisi keuangan perusahaan di masa yang akan datang, serta penghubung antara manajer dan tim/karyawan di perusahaan. Simons (1995) menyatakan bahwa perkembangan sistem pengendali manajemen yang memiliki gaya penggunaannya termasuk anggaran. Penggunaan anggaran pada UMKM masih memiliki banyak kekurangan dalam praktiknya (Mubarok & Faqihudin, 2011). Hal ini membuat gaya penggunaan anggaran yang terdapat pada UMKM masih samar. Minimnya pengetahuan pada pelaku UMKM terkait penggunaan anggaran menyebabkan adanya beberapa UMKM yang menerapkan penggunaan anggaran tidak secara rinci dengan pencatatan biasa pada setiap aktivitasnya (Mubarok & Faqihudin, 2011).

Gaya penggunaan sistem pengendali manajemen terbagi menjadi dua yaitu kontrol diagnostik dan kontrol interaktif. Suatu proses koordinasi dapat menjadi efektif dan berkembang dengan adanya penggunaan kontrol diagnostik dan kontrol interaktif. Pada gaya penggunaan dengan menggunakan kontrol diagnostik, anggaran sebagai sistem pengendali manajemen digunakan sebagai alat pemantau *output* dari suatu perusahaan dan mengevaluasi standar kinerja yang telah ditetapkan yang disebabkan oleh suatu penyimpangan (Agbejule, 2007). Penggunaan anggaran dengan kontrol diagnostik dapat menjadi wadah bagi para manajer dalam mengambil keputusan secara langsung (Sponem & Lambert, 2016). Hal ini disebabkan anggaran dijadikan sebagai sumber informasi yang berguna dalam mengkoordinasikan suatu aktivitas dan dapat menyatukannya dengan tujuan yang telah ditetapkan (Müller-Stewens et al., 2020).

Penggunaan anggaran dengan kontrol diagnostik maupun kontrol interaktif memiliki keterlibatan langsung pada tindakan seseorang. Menurut Chong & Mahama (2014) terlibatnya anggaran sebagai alat pengendali dalam tim dapat memungkinkan manajer dalam meningkatkan kinerja perusahaan termasuk kinerja pada sumber daya manusia pada setiap tingkatannya.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan Hofmann et al., (2012) menyatakan bahwa penggunaan kontrol pada anggaran memiliki dampak terhadap perilaku seseorang dalam suatu perusahaan dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, hal ini mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Penggunaan anggaran dengan kontrol diagnostik dapat menghasilkan peningkatan kinerja dengan menekankan pencapaian tujuan dengan melakukan pemantauan terhadap kinerja perusahaan (Sakka et al., 2013). Henri (2006) menyatakan dalam penelitiannya, penggunaan anggaran dengan kontrol interaktif juga memiliki dampak dalam meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan penggunaan kontrol interaktif memicu adanya komunikasi dan timbal balik antar individu yang akan menghasilkan kreativitas, inovasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pada gaya penggunaan dengan kontrol interaktif, anggaran digunakan sebagai alat kontrol manajer tidak hanya dalam memantau tetapi juga untuk terjun langsung atau memiliki campur tangan secara langsung dalam pengambilan keputusan (Kaveski et al., 2021). Hal ini mendorong manajer memiliki komunikasi dan berdiskusi secara langsung dengan para karyawan atau tim, serta penggunaan kontrol interaktif juga menyebabkan manajer harus memiliki perhatian yang lebih dalam setiap tingkatan dalam suatu perusahaan (Su et al., 2015). Perbedaan mendasar antara penggunaan kontrol



diagnostik dan interaktif terletak pada bagaimana cara manajer dalam menggunakan sistem ini (Dilhani et al., 2013).

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Müller-Stewens et al. (2020), yang menjadi pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terletak pada pemilihan variabel dependen dan objek yang digunakan. Pada penelitian yang dilakukan Müller-Stewens et al. (2020) memiliki variabel dependen yaitu inovasi, variabel kontrol yaitu turbulensi teknologi dan variabel moderasi yaitu rutinitas koordinasi, penelitian ini menggunakan objek penelitian yang dilakukan pada perusahaan industri di Amerika Serikat dan Eropa. Hasil penelitian ini adalah pengaruh penggunaan kontrol diagnostik dan kontrol interaktif terhadap inovasi memiliki pengaruh yang positif, serta rutinitas koordinasi memiliki dampak yang positif ketika memediasi inovasi dalam keadaan lingkungan teknologi yang tetap maupun turbulen. Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Cools et al. (2012), variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kreativitas. Kreativitas pada penelitian ini memiliki dua jenis yaitu kreativitas yang diharapkan dan kreativitas yang responsif. Objek penelitian dilakukan pada perusahaan *furniture*, interior, televisi dan media. Hasil dari penelitian ini menunjukkan, penggunaan anggaran dengan kontrol interaktif memiliki pengaruh pada perusahaan yang memiliki jenis kreativitas yang diharapkan. Lalu pada penggunaan anggaran secara diagnostik memiliki pengaruh pada perusahaan yang memiliki jenis kreativitas yang responsif. Selain itu, terdapat penelitian yang serupa, dilakukan oleh Su et al. (2015). Penelitian ini memiliki variabel moderasi yaitu tahap siklus hidup organisasi. Objek pada penelitian ini adalah perusahaan bisnis manufaktur yang terdapat di Australia. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa

penggunaan anggaran dengan kontrol diagnostik memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi ketika organisasi atau perusahaan dalam tahap perkembangannya, dan penggunaan anggaran dengan kontrol interaktif memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi pada saat organisasi atau perusahaan dalam tahap pertumbuhan. Lalu penelitian ini juga menjelaskan bahwa penggunaan kontrol diagnostik dan penggunaan kontrol interaktif pada anggaran terhadap kinerja organisasi memiliki hubungan ketika dimoderasi oleh siklus hidup organisasi.

Pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja perusahaan. Objek penelitian yang digunakan adalah UMKM di Kota Palembang. Saat ini, UMKM sedang dalam tahap menjadi *go public*. Hal ini menyebabkan UMKM menjadi sorotan dalam dunia bisnis. Akan tetapi, masih banyak permasalahan yang terjadi pada UMKM di Indonesia. Terdapat beberapa UMKM yang masih mengalami daya saing dan strategi pemasaran yang kurang baik, belum memadainya sumber daya manusia pada UMKM, serta pengetahuan mengenai pemanfaatan teknologi informasi saat ini (Dwi Puryati, 2022). Seiring berjalannya perubahan dalam perekonomian global, peningkatan kinerja perusahaan dituntut untuk menjadi efektif agar lebih dapat memahami kondisi perusahaan khususnya UMKM pada saat situasi persaingan yang ketat dan dapat mengetahui strategi yang akan digunakan untuk mempertahankan perusahaan dalam pasarnya. Hal ini dapat diukur melalui anggaran dalam pengendalian manajemen di suatu perusahaan (Anwar et al., 2022). Sejalan dengan hal itu, penggunaan anggaran yang baik pada UMKM dapat membantu kesejahteraan UMKM tersebut dalam mengatur dan memprediksi kondisi keuangannya saat ini maupun dimasa yang akan

datang serta menjadi efektif apabila dengan mengetahui gaya penggunaan anggaran yang digunakan oleh UMKM tersebut dengan kontrol diagnostik maupun kontrol interaktif.

Berdasarkan uraian diatas yang melatarbelakangi penelitian ini, maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Diagnostik dan Interaktif terhadap Kinerja Perusahaan**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bedasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh gaya penggunaan anggaran diagnostik terhadap kinerja perusahaan?
2. Bagaimana pengaruh gaya penggunaan anggaran interaktif terhadap kinerja perusahaan?
3. Bagaimana pengaruh gaya penggunaan anggaran diagnostik dan interaktif terhadap kinerja perusahaan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh gaya penggunaan anggaran diagnostic terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk menguji pengaruh gaya penggunaan anggaran interaktif terhadap kinerja perusahaan.

3. Untuk menguji pengaruh gaya penggunaan anggaran diagnostik dan interaktif terhadap kinerja perusahaan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dari ilmu akuntansi di bidang akuntansi manajemen dalam penerapan anggaran serta gaya penggunaannya.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pelaku UMKM agar mengetahui pentingnya penerapan anggaran dan gaya penggunaannya terhadap kinerja agar dapat mempertahankan usahanya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara terorganisir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agbejule, A. (2007). *How task uncertainty and diagnostic use of MAS determine the relationship between interactive use of MAS and organizational performance*.
- Agil Bahtiar, R. (2021). *Kajian Singkat Terhadap Isu Aktual dan Strategis*.
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (2022). Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan dalam Perusahaan. *Journal of Educational and Language Research*, 1(8).
- Bisbe, J., Kruis, A. M., & Madini, P. (2019). *Coercive, enabling, diagnostic, and interactive control: Untangling the threads of their connections*. *Journal of Accounting Literature*, 43, 124–144. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2019.10.001>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Chairunisa, M. (2019). Belief System, Sistem Pengendalian Diagnostik, Sistem Pengendalian Interaktif, Inovasi, Kinerja Organisasi (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat). *Jurnal Profita*, 12(2), 342. <https://doi.org/10.22441/profita.2019.v12.02.012>
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206–222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- Cools, M., Stouthuysen, K., & van den Abbeele, A. G. H. L. (2012). *Management Control for Stimulating Different Types of Creativity: The Role of Budgets*. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1899409>
- Data Perkembangan UKM per Kecamatan Kota Palembang Sampai dengan Tahun 2020*. (2020).
- Dilhani, N., Arachchilage, K., & Smith, M. (2013). *The Effects of the Diagnostic and Interactive Use of Management Control Systems on the Strategy-Performance Relationship* (Vol. 11, Issue 1).
- Dwi Puryati. (2022). Praktik Akuntansi Manajemen pada Usaha Mikro, Kecil, Menengah di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 9(01), 124–135. <https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.01.10>

- Fauziyyah, N. (2021). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (Sam) Terhadap Kinerja Perusahaan : Studi Di Berbagai Negara The Effect Of Management Accounting Systems On Firm Performance : Studies In Various Countries. In *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi* (Vol. 1, Issue 2).
- Frezatti, F., de Souza Bido, D., da Cruz, A. P. C., & Machado, M. J. C. (2017). *Impacts of interactive and diagnostic control system use on the innovation process. BAR - Brazilian Administration Review*, 14(3). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160087>
- García Osma, B., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). *Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. Management Accounting Research*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>
- García Osma, B., Mora, A., & Porcuna-Enguix, L. (2019). Prudential supervisors' independence and income smoothing in European banks. *Journal of Banking and Finance*, 102, 156–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.03.001>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro .
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). In *Semarang, Universitas Diponegoro*.
- Guenther, T. W., & Heinicke, A. (2019). *Relationships among types of use, levels of sophistication, and organizational outcomes of performance measurement systems: The crucial role of design choices. Management Accounting Research*, 42, 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.07.002>
- Hall, M. (2016). *Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. Management Accounting Research*, 31, 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.002>
- Hasanuh, N., & Nawawi, A. (2016). Pengaruh Pengendalian Diagnostik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bravo Satya Kencana Karawang). *Accounthink: Journal of Accounting and Finance*, 1(01), 39–48. <https://doi.org/10.35706/acc.v1i01.441>

- Henri, J. F. (2006). *Management control systems and strategy: A resource-based perspective*. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hofmann, S., Wald, A., & Gleich, R. (2012). *Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: An empirical analysis on the use of budgets*. *Journal of Management Control*, 23(3), 153–182. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0156-9>
- Idawati, W. (2011). Pendekatan Teori Kontingensi Dalam Pengambilan Keputusan Manajemen. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 4(1), 54–67.
- Islam, J., & Hu, H. (2012). *A review of literature on contingency theory in managerial accounting*. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5159–5164. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2764>
- Jasman, K. D. (2022). Analisis Perkembangan Umkm Pempek Di Kota Palembang (*Studi kasus: sebelum dan sesudah pandemi Covid-19*).
- Jiao, L., Harrison, G., & Chen, J. (2022). *Revenue growth in not-for-profit organisations: The effects of interactive and diagnostic controls and organisational culture*. *Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.1111/acfi.12960>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). *Influence of the diagnostic and interactive use of the budget on managerial performance mediated by organizational commitment*. *Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100. <https://doi.org/10.15728/BBR.2021.18.1.5>
- KEMENKOPUKM. (2022, April 6). *Pendataan Lengkap Koperasi dan UMKM 2022 Ditargetkan Menyentuh 14,5 Juta UMKM*. SMESCO DAN KEMENKOP.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2022). *ODS UMKM*. Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia.
- Mainake, Y. (2022, February). Dukungan Memperkuat Umkm. *Pusat Penelitian Badan Keahlian Sekretariat Jenderal DPR RI*, 1–2.
- Margaretha Toib, L. (2022). *Analisi Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*.

- Martínez Ramos, M., & Gutiérrez Hidalgo, F. (2003). From diagnostic to interactive style of management control. *Management Research News*, 26(5), 21–31. <https://doi.org/10.1108/01409170310783448>
- Mubarok, A., & Faqihudin, M. (2011). *Pengelolaan Keuangan untuk Usaha Kecil dan Menengah* (A. Mubarok & M. Faqihudin, Eds.; 1st ed.). Suluh Media.
- Mubarok, A., Waskita, J., & Rahmatika, D. N. (2019). *Manajemen Keuangan; Aplikasi pada UMKM* (1st ed.). Expert.
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80(xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>
- Mulya<sup>1</sup>, H. G., & Fauzihardani<sup>2</sup>, E. (2022). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan Kepatuhan Terhadap Regulasi sebagai Variabel Pemoderasi. In *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)* (Vol. 4, Issue 1). Online. <http://jea.ppj.unp.ac.id/index.php/jea/index>
- Nurdiani, N. (2014). Teknik Sampling Snowball Dalam Penelitian Lapangan (Vol. 5, Issue 2).
- Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (Umkm) Dan Usaha Besar (UB) TAHUN 2018 - 2019. (2022).
- Putri, N. L. M., & Putra, C. G. B. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Penekanan Anggaran, Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kesenjangan Anggaran. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*.
- Putu, N., Eka, D., Sugiarthi, R., & Supadmi, N. L. (2014). Pengaruh PAD, DAU, DAN SILPA Pada Belanja Modal Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Pemoderasi (Vol. 7).
- Radianto, W. E. D. (2016). *Management Control In Making Innovation: A Study Of Process And Impact In Ntrepreneurial Organization*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 18(2), 119–131. <https://doi.org/10.9744/jmk.18.2.119-131>
- Retnani, E. D. (2009). Proses Penyusunan Anggaran Dan Penilaian Kinerja Ditinjau Dari Aspek Perilaku (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta “X” Di Surabaya). *Maret*, 13(1), 18–39.



- Richard, J., & Moniz, J. (2010). *History of managerial thought: a brief overview*. Chandos Information Professional Series, Practical and Effective Management of Libraries, Chandos Publishing.
- Sakka, O., Barki, H., & Côté, L. (2013). *Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: Antecedents and their impact on performance*. *Information and Management*, 50(6), 265–274. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.02.008>
- Sandanafu, S. P., Tjokro, C., & Ambon, P. N. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Teknologi Informasi Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Umkm Sektor Kuliner Di Kota Ambon). *Jurnal Maneksi*, 6(2), 1–6.
- Sasongko, D. (2020, August). *UMKM Bangkit, Ekonomi Indonesia Terungkit. Kementerian Keuangan Republik Indonesia*.
- Simons, R. (1995). *Levers Of Controls*. Boston : Harvard Business Review Press.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). *Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach*. *Management Accounting Research*, 30, 47–61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). *The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance*. *Management Accounting Research*, 26, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.09.001>
- Sugiyono, D. (2018). Metode penelitian kuatintatif , kualitatif dan R & D. In *Bandung: Alfabeta*.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Untari, I. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (Spm) Dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Umkm Sektor Kerajinan Di Kota Palembang).
- Widya Ayu Khusuma, D. (2022). Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Pengukuran Kinerja, Serta Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial.

Wityaningsih, D. (2017). Pengaruh Penekanan Anggaran Pada Kinerja Aparatur Dengan Model Perencanaan Anggaran Sebagai Variabel Pemediasi.

Yetano, A., Matsuo, T., & Oura, K. (2021). *Diagnostic and Interactive Use of PMM by Japanese Local Governments: Does the Context Affect the Fitness of Use?* *Public Performance and Management Review*, 44(1), 28–57. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1817108>