

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan)

Iqbal Maulana¹, Henri Agustin², Mayar Afriyenti³

¹Alumni Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang

^{2,3}Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang

*Korespondensi: im31101995@gmail.com

Abstract: *This study is a study that examines the effect of budget participation on managerial performance with work motivation as a moderating variable in public sector organizations in the Regional Work Units (SKPD) of Pesisir Selatan Regency at 2020. This study used a questionnaire survey method that was distributed to SKPD officials. The sampling technique was purposive sampling method. The data analysis technique uses the Moderated Regression Analysis (MRA) method. The results showed that: 1). Budget participation has a negative effect on managerial performance, 2). Pursuing motivation strengthens the effect of budget participation on managerial performance*

Keywords: *Budget Participant, Managerial Performance, Work Motivation*

How to cite (APA 6th style):

Maulana, I., Agustin, H. Dan Afriyenti, M (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan). *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*. 2(4), Seri C, 3577-3590.

PENDAHULUAN

Anggaran dirinci sebagai ekspresi kuantitatif atau keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang perusahaan yang berisi tujuan dan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2000). Oleh karena itu, bagi perusahaan, proses penyusunan anggaran merupakan hal yang penting diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran yang terlalu stres cenderung mengarah pada sikap agresif terhadap manajer level bawah terhadap manajer level atas, yang pada akhirnya dapat menyebabkan ketidakefektifan dan produktivitas yang lebih rendah (Yusfaningrum, 2005).

Siegel (1989) menyimpulkan bahwa anggaran berdampak langsung pada masyarakat, terutama mereka yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menginspirasi rasa hormat bagi karyawan dan perusahaan (Milani, 1975). Dengan cara inilah, ia akan mendorong bawahan yang berpartisipasi untuk membantu atasan dengan menyampaikan informasi yang mereka miliki agar anggaran yang disiapkan lebih akurat (Baiman, 1982). Akurasi anggaran diharapkan mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan. Oleh

karena itu, perlu diberikan kesempatan kepada bawahan dalam proses penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial (Argyris, 1952).

Kinerja sektor publik sangat dipengaruhi oleh kinerja aparatur atau staf manajemen. Menurut Indra (2006) kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mencapai tujuan, asumsi, visi dan misi organisasi. Kinerja manajerial sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Terutama organisasi sektor publik dimana kinerja manajerial merupakan hasil kerja organisasi dalam melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu organisasi sektor publik tersebut adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Untuk mengetahui efektivitas SKPD dalam pengelolaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah budget share yaitu proses penyusunan anggaran dengan melibatkan atasan dan bawahan dalam penyusunan anggaran agar tujuan anggaran tercapai. Dalam menentukan anggaran agar sesuai dengan tujuan dan tugas organisasi, kerjasama atasan dan bawahan diperlakukan, yang dipahami sebagai partisipasi dalam anggaran (Ilmawan, 2017)

Berpartisipasi dalam penyusunan anggaran seringkali dapat meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Partisipasi adalah alat untuk mencapai tujuan, dan partisipasi juga merupakan alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Oleh karena itu, partisipasi dapat diartikan sebagai pengaruh bersama, prosedur yang didelegasikan, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan otorisasi. Untuk mendukung dampak antara partisipasi anggaran dan kinerja pengelolaan, perlu dilakukan tindakan darurat dengan mengevaluasi faktor-faktor yang membuat partisipasi anggaran menjadi lebih efektif. Faktor tambahan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.

Partisipasi anggaran telah menjadi salah satu bidang penelitian terlengkap dalam penelitian perilaku akuntansi manajemen (Setiadi, 2013). Dalam kajian empiris tentang partisipasi anggaran, terdapat tiga aspek yang mengaitkan partisipasi anggaran dengan kinerja, yaitu aspek kognitif, aspek realisasi nilai, dan aspek motivasi (Chong et al. 2005). Namun, hasil penelitian serupa pada penelitian sebelumnya masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Hasil yang berbeda tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen tidak dapat ditentukan secara pasti. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen dengan menambahkan aspek kognitif, aspek kognitif dijelaskan oleh variabel moderator, dan variabel moderator dijelaskan oleh variabel motivasi kerja.

SKPD Kabupaten Pesisir Selatan dipilih sebagai objek penelitian karena Kabupaten Pesisir Selatan telah memenangkan WTP (berita.pesisirselatankab.go.id) Periode 2015, 2016, dan 2017. Namun, APBD dan realisasi pendapatan daerah menunjukkan bahwa pada tahun 2015 saja telah tercapai 100,89% dari target APBD, target APBN 1.493.561.018,73 putaran, dan 1.506.808046,04 putaran pada tahun yang sama. Pendapatan daerah APBN tahun 2016 sebesar 1.633.436.244,82 rupee yang telah tercapai. 1.614.335.520,65 atau 98,83%, penerimaan APBN tahun 2017 sebesar 98,52% yaitu 1.653.928.817,92 rupiah yang telah mencapai Rp.1.629.445.136,29 (angka Pesisir Selatan 2018). Anggaran Pendapatan Asli Daerah yang dianggarkan oleh SKPD Pesisir Selatan setiap tahun selalu mengalami kenaikan, namun jika dimasukkan persentase setiap tahunnya akan selalu menurun.

Berdasarkan fenomena di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan studi kasus pada SKPD Pesisir Selatan untuk mengkaji apakah evaluasi kinerja SKPD Pesisir Selatan dipengaruhi oleh partisipasi pengelola atau pengelola pada tingkat anggaran, sehingga dapat meningkatkan bawahan yang berperan aktif dalam operasional anggaran. Performa. Hal ini diatur oleh pengurus atau atasan setingkat manajer SKPD Pesisir Selatan, apakah terdapat pengaruh motivasi kerja dalam hubungan tersebut.

REVIU LITERATUR DAN HIPOTESIS

Teori Keagenan

Teori keagenan merupakan landasan teori dalam praktik bisnis perusahaan selama ini. Teori tersebut bersinergi dari teori ekonomi, teori keputusan, sosiologi dan teori organisasi. Prinsip utama teori ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kerja antara pihak yang berwenang, investor, dan pihak yang berwenang (agen), yaitu manajer. Landasan teori keagenan adalah prinsipal dan agen memiliki tujuan dan sasaran yang berbeda / sering terjadi benturan kepentingan (Anthony dan Govindarajan, 2007). Menurut pandangan kepala sekolah, kompensasi yang diberikan didasarkan pada hasil, dan menurut pandangan agen, sistem kompensasi tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada tingkat upaya untuk mencapai hasil tersebut (Yanti dan Maria, 2016).

Inti dari teori keagenan adalah kontrak kerja yang dirancang dengan baik untuk mempertemukan kepentingan prinsipal dan agen (Supanto, 2010). Praktik budget slackness mencakup pentingnya teori keagenan, yaitu adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dan prinsipal. Teori keagenan yang dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan (2007) merupakan fenomena yang terjadi ketika seorang atasan mendelegasikan kekuasaan kepada bawahannya untuk menjalankan kekuasaan atau tugasnya dalam mengambil keputusan. Hubungan keagenan dalam konteks pemerintahan daerah antara atasan dan bawahan, dimana bawahan melaksanakan proses perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan APBD dengan membentuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), dan atasan berperan dalam melakukan pengawasan. Menurut teori ini, hubungan antara bawahan dan atasan seringkali bertolak belakang karena perbedaan kepentingan masing-masing pihak.

Kinerja Manajerial

Manajemen adalah kombinasi seni dan sains, dan ilmu manajemen yang benar. Praktisi pengetahuan disebut manajer. Menurut Koontz, pengetahuan manajemen merupakan pengetahuan manajemen yang efektif diterapkan dalam praktek, termasuk pengetahuan ilmiah sebagai dasar manajemen dan kemampuan menerapkan manajemen dalam kenyataan. Pengertian kinerja manajemen merupakan hasil dari proses kegiatan manajemen yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pelaporan pertanggungjawaban, pengembangan dan pemantauan. Variabel kinerja manajemen diukur dengan menggunakan self assesment tool yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Alfar (2006), dimana setiap responden dituntut untuk mengukur kinerjanya dari delapan aspek yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, dan pemantauan. , Pemilihan karyawan, sistem negosiasi dan perwakilan, dan dimensi untuk mengukur kinerja kepala departemen, kepala departemen dan kepala seluruh bidang. Kinerja manajemen adalah sejauh mana manajer melakukan fungsi manajemen.

Patisipasi Anggaran

Menurut definisi Brownell (1982), pengertian anggaran partisipasi adalah sebagai berikut: Partisipasi dalam anggaran adalah suatu proses dimana partisipasi individu dari aparatur yang memperoleh kinerja dievaluasi sesuai dengan target anggaran yang diperoleh serta mempunyai pengaruh dan kontribusi dalam penetapan target anggaran. , Ini sesuai dengan pandangan Milani. (1975) Partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh, partisipasi dan kontribusi manajer tingkat bawah dalam anggaran. Penganggaran partisipatif diyakini berdampak pada sikap dan perilaku anggota organisasi. Tingkat partisipasi, pengaruh dan kontribusi bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan penganggaran partisipatif dengan penganggaran non-partisipan.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti "bergerak". Selain itu, motivasi merupakan hasil dari banyak proses internal atau eksternal yang dapat membangkitkan semangat dan kegigihan masyarakat untuk melakukan kegiatan tertentu. Menurut Robbins (1996), motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk melakukan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang bergantung pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah motivasi seseorang untuk melakukan dan menggunakan segala kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor.

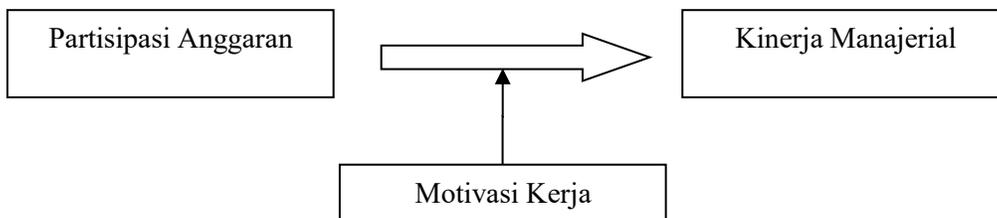
Pengembangan Hipotesis

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran, baik penanggung jawab SKPD, penanggung jawab jalan, penanggung jawab sub bagian bahkan personel turut serta menentukan berapa besar anggaran yang dibutuhkan setiap SKPD untuk menjalankan organisasinya. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, proses penganggaran yang melibatkan semua pihak akan meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja pekerjaan ini disebut kinerja manajemen. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai indikator kinerja sangat erat kaitannya (Riyadi, 1999). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H1: partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. (Luthans, 2006). Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang dimana mereka semangat untuk dapat bekerja dengan baik. Dorongan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Individu yang memiliki dorongan dan semangat kerja yang baik akan dapat melakukan proses partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan baik sehingga kinerja manajerial juga akan meningkat (Sardjito dan Mutaher, 2007). Menurut Ilmawan (2017) dengan tingginya motivasi kerja yang dimiliki oleh pejabat SKPD menunjukkan prestasi kerja karyawan bagus. Berdasarkan uraian di atas dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H2: motivasi kerja memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berbentuk studi asosiasi dan bertujuan untuk memahami hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang datanya berasal dari penelitian digital atau kualitatif

yang dipublikasikan (Sugiyono, 2003). Teknik pengumpulan data merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini digunakan kuesioner (angket).

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Pesisir Selatan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kesbangpol Pemerintah Bupati Pesisir Selatan, jumlah SKPD sebanyak 26 SKPD meliputi kantor, instansi, perkantoran dan inspektur. Pengambilan sampel ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu sampel dipilih menurut penilaian atau pendapat peneliti sesuai maksud dan tujuan penelitian (Sri, 2005). Jumlah SKPD di Kabupaten Pesisir Selatan adalah 26 SKPD yang terdiri dari kantor, instansi, kantor dan inspektur. Sampel penelitian adalah pegawai yang melaksanakan tugas dalam lingkup tata kelola keuangan SKPD. Model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

VARIABEL PENELITIAN & PENGUKURANNYA

Variabel Dependen

Variabel dependen menjadi perhatian utama dalam observasi. Pengamatan akan dapat mendeteksi atau menjelaskan variabel-variabel dalam variabel terikat dan perubahan selanjutnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain tetapi dapat mempengaruhi atau menyebabkan perubahan atau munculnya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran.

Variabel Pemoderasi

Menurut definisi Sugiyono (2013) variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (meningkatkan dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel motivasi digunakan sebagai motivasi kerja

Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari data narasumber dan petunjuk pengisian kuesioner. Data responden dalam penelitian ini meliputi: nama, nama SKPD, umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan dan jam kerja. Penelitian ini perlu mendeskripsikan lokasi dan waktu pekerjaan karena penelitian ini membutuhkan responden yang berhubungan langsung dengan partisipasi anggaran. Dalam penelitian ini petunjuk pengisian kuesioner menggunakan "checklist", responden menambahkan simbol (√) pada kolom yang tersedia dan mengukurnya menggunakan skala likert. Skala terdiri dari lima komposisi pilihan, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, merupakan jawaban atas pertanyaan partisipasi anggaran. Kinerja manajemen dan motivasi kerja. Pilihan jawaban yang bisa dipilih oleh responden dalam penelitian ini adalah:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Setuju
4. Sangat Setuju

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Objek Penelitian

Jumlah sasaran atau sampel dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kabupaten Pesisir Selatan. Peneliti menjadikan seluruh populasi sebagai sampel (*total sampling*) karena jumlah sampel tidak melebihi 100 subjek. Jumlah sampel di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kabupaten Pesisir Selatan sebanyak 78 responden. Kuesioner telah dibagikan kepada 78 responden dalam penelitian ini. Sebanyak 74 kuesioner yang dikembalikan dengan isi lengkap, terdapat 4 kuesioner yang tidak memenuhi standar yang ditentukan. Distribusi dan ringkasan kuesioner dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah Responden
Jumlah kuesioner yang disebar	78
Jumlah kuesioner yang Kembali	74
Jumlah kuesioner yang diisilengkap dan dapat diolah	4
Respon Rate	95%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh responden yang berasal dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kabupaten Pesisir Selatan sebanyak 78 orang. Responden yang mengembalikan dan mengisi kuesioner dengan lengkap sebanyak 74 orang dan jumlah kuesioner yang tidak kembali sebanyak 4 kuesioner, kuesioner tersebut diantarkan dan dijemput langsung ke tempat yang bersangkutan dalam rentang waktu 11 Agustus sampai dengan tanggal 30 Oktober 2020. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat pengembalian kuesioner adalah 95%.

Uji validitas

Uji validitas setiap item kuesioner menggunakan "koreksi item-total". Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka data dianggap valid, dan r_{hitung} dengan $N = 74$ adalah 0,361. Berdasarkan hasil pengolahan data, item koreksi masing-masing item variabel X1, sedang dan nilai perhitungan Y-total semuanya lebih tinggi dari r_{tabel} . Hasil ini menunjukkan bahwa semua item kalimat variabel X1, Sedang dan Y valid.

Tabel 2
Nilai Corrected Item-Total Correlation Terkecil

Instrumen Variabel	Nilai Corrected Item-Total Correlation Terkecil
Kinerja Manajerial (Y)	0,423
Partisipasi Anggaran (X1)	0,367
Motivasi Kerja (Moderasi)	0,464

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 26 (2020)

Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji dalam model regresi apakah variabel eksogen dan variabel endogen berdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan

dengan menggunakan sampel uji Kolmogorov-Smirnov, yaitu apakah nilainya asimtomatik. Sig (2 ekor) > 0,05 maka sebaran data dapat dikatakan normal. Hasil pengolahan SPSS 26 menunjukkan bahwa nilai masing-masing variabel (nilai Kolmogorov Smirnov) adalah 0,190 yang secara signifikan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Sehingga dapat dikatakan data tidak berdistribusi normal. Gujarati (2006) menyatakan bahwa, uji normalitas tidak terlalu diperhatikan secara penting ketika sebuah penelitian memiliki jumlah set data yang besar, yaitu lebih dari 30. Penelitian ini memiliki jumlah data lebih dari 30 sehingga asumsi klasik normalitas tidak terlalu dipermasalahkan. Berikut ini tabel nilai *kolmogrov smirnov* untuk masing-masing variabel.

Tabel 3
Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.51573148
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.190
	Positive	.078
	Negative	-.190
Test Statistic		.190
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Uji Multikolinearitas

Multi kolonieritas bertujuan untuk menguji apakah adanya korelasi antar variabel bebas atau *independent* dalam model regresi. Untuk mendeteksi adanya masalah multikolonieritas dalam penelitian ini dengan menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Regresi yang terbebas dari masalah multikolonieritas apabila $VIF < 10$ dan nilai *Tolerance* > 0.10 maka data tersebut tidak Multikolonieritas (Ghozali, 2016).

Tabel 4
Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	242.740	103.706		2.341	.022		
X	-5.271	2.628	-4.135	-2.006	.049	.003	339.513
M	-3.998	2.391	-1.907	-1.672	.099	.010	103.857
Xm	.118	.060	5.500	1.959	.054	.002	629.599

a. Dependent Variable: y

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil output diatas, hasil perhitungan nilai *tolerance* setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF setiap variabel lebih dari 10. Kesimpulannya maka data tersebut multikolonieritas. Pengujian variable *moderating* dengan uji interaksi mempunyai kecendrungan akan terjadi multikolonieritas antar variable independent (Ghozali, 2016).

Regresi dengan *Moderated Regression Analysis* pada umumnya akan terjadi masalah multikolonieritas yang tinggi antara variable independen, antara variable X dengan variabel moderasi (Z).

Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual atas pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, akan ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Apabila sig > 0,05 pada uji ini, maka dikatakan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Hasil uji *Glejser* disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Uji Glejser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	88.411	47.880		1.846	.069		
X	-1.911	1.213	-3.287	-1.575	.120	.003	339.513
M	-1.864	1.104	-1.949	-1.689	.096	.010	103.857
Xm	.042	.028	4.338	1.527	.131	.002	629.599

a. Dependent Variable: RES2

Sumber : *Data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dalam uji ini hasil sig > 0,05 maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas, model yang baik adalah tidak terdapat heteroskedastisits.

Analisis Regresi Berganda

Teknik analisis regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan variabel dependen yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi pada variabel independen. Dengan hasil program SPSS 16, koefisien yang diperoleh dari hasil pengolahan data tentang pengaruh tekanan ketaatan, pengetahuan audit dan pengalaman audit terhadap *audit judgement* dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 6
Koefisien Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	242.740	103.706		2.341	.022		
X	-5.271	2.628	-4.135	-2.006	.049	.003	339.513
M	-3.998	2.391	-1.907	-1.672	.099	.010	103.857
Xm	.118	.060	5.500	1.959	.054	.002	629.599

a. Dependent Variable: y

Sumber : *Data primer yang diolah, 2020*

Dari hasil pengolahan data SPSS diatas, dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 242.740 - 5,271X_1 - 3,998M + 0,118MX + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja Manajerial
- X = Partisipasi Anggaran
- M = Motivasi Kerja
- ZM = Interaksi Moderasi
- e = Standar Error

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Konstanta (α): Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 242.740. Hal ini berarti bahwa jika variabel independen adalah nol maka nilai dependen adalah sebesar konstanta 242.740.

Koefisien Regresi (β) X: Nilai koefisien regresi variabel Partisipasi Anggaran sebesar -5,271. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Partisipasi Anggaran satu satuan akan mengakibatkan penurunan Kinerja Manajerial sebesar 5,271.

Koefisien Regresi (β) Z: Nilai koefisien regresi variabel Motivasi Kerja sebesar -3,998. Hal ini menunjukkan bahwa setiap penurunan Motivasi Kerja satu satuan maka Kinerja Manajerial meningkat sebesar 3,998.

Koefisien Regresi (β) ZM: Nilai koefisien regresi variabel pengalaman audit sebesar 0,118. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Interaksi Moderasi satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,118.

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai *Adjusted R Square* menunjukkan 0,117. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel independen terhadap Kinerja Manajerial sebesar 8.6% sedangkan 91,4% lagi ditentukan oleh variabel lain diluar model. Nilai *Adjusted R Square* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.352 ^a	.124	.086	5.63269	1.991

a. Predictors: (Constant), xm, m, x

b. Dependent Variable: y

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Uji F (*F-test*)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak dengan menggunakan tingkat α (alfa) 0,05 atau 5%. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh tentang variabel independen terhadap Kinerja Manajerial dapat dilakukan

pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Menguji hipotesis ini dilakukan uji F dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada level signifikansi 0,05. Hasil pengolahan statistik analisis regresi menunjukkan nilai $F = 3,291$ dan signifikan pada level 0,026. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($3,291 > 3,12$) dengan nilai (sig. $0,026 < 0,05$). Hasil menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji F dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 8
Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	313.221	3	104.407	3.291	.026 ^b
	Residual	2220.900	70	31.727		
	Total	2534.122	73			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), xm, m, x

Sumber: *Data primer yang diolah, 2020*

UJI HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau nilai sig denganyang diajukan yaitu 95% atau $\alpha = 0,05$. Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai sig $< 0,05$. Berdasarkan nilai t_{hitung} dan signifikansi yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 4.14, maka uji hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat dapat dilakukan sebagai berikut:

Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama adalah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ adalah 1,66. Nilai t_{hitung} untuk variabel partisipasi anggaran adalah -2,006. Dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-2,006 < 1,66$ (sig $0,049 < 0,05$) dengan nilai $\beta -5,271$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil olah data yang telah diuji menunjukkan hasil yang berbeda dengan hipotesis awal, dengan demikian **Hipotesis 1 ditolak**.

Hipotesis Kedua

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa variabel moderasi diperoleh T_{hitung} sebesar $1,959 < T_{tabel}$ sebesar 1,66 dan nilai signifikan $0,054 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis regresi sedang menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajemen. Partisipasi dalam partisipasi anggaran adalah proses pembuatan anggaran dengan melibatkan Kepala SKPD, Kepala Daerah, bahkan staf untuk menentukan anggaran setiap SKPD untuk menjalankan organisasinya selama satu tahun. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan kata lain, proses penganggaran yang melibatkan semua pihak akan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Brownell (1982) penganggaran partisipasif merupakan proses yang menggambarkan setiap individu akan terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran, serta adanya penghargaan atas pencapaian anggaran tersebut. Milani (1975) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh, partisipasi dan kontribusi manajer tingkat bawah dalam anggaran. Pengaruh, keterlibatan serta kontribusi partisipasi anggaran harus menyesuaikan dengan regulasi yang telah ditetapkan. Pemahaman regulasi ini tiap partisipan tidak sama sehingga terjadi perbedaan pendapat terhadap sesama partisipan. Jadi semakin banyak partisipasi anggaran memperburuk sebuah keputusan manajerial. Hasil penelitian ini berbeda dengan seharusnya, yang mana hasil penelitian ini adalah semakin tinggi Partisipasi Anggaran maka Kinerja Manajerial akan semakin menurun. Tidak. Dampak dari hasil penelitian ini adalah karena rendahnya keterlibatan pegawai di SKPD Pesisir Selatan atau keterlibatan anggaran yang berlebihan dalam proses penganggaran. Pegawai SKPD Pesisir Selatan memang ikut serta dalam proses penganggaran, akan tetapi kepesertaan pegawai tersebut sebatas ikut dalam perencanaan, karena ini merupakan kewajiban untuk ikut serta, namun partisipasi tersebut tidak dapat dicapai melalui pemanfaatan pegawai atau kreativitas pegawai SKPD Pesisir Selatan yang terlibat penuh dalam anggaran. Untuk menyeimbangkan. Hal ini sesuai dengan penelitian Ermawati (2017) yang menyatakan bahwa pegawai yang terlibat dalam perencanaan penganggaran tidak ikut serta dalam menuangkan ide dalam penganggaran tersebut dengan kata lain pegawai hanya menyetujui ide dari atasan mereka.

Motivasi kerja Memperkuat Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Anggaran

Sardjito dan Mutaher (2007) mengemukakan bahwa motivasi kerja berasal dari memberi semangat kepada orang-orang yang bersemangat untuk dapat bekerja dengan baik. Dorongan ini dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Orang yang memiliki motivasi kerja dan semangat kerja yang baik akan dapat berpartisipasi dalam proses penganggaran dengan tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja manajemen. Menurut penelitian Agustina (2013), memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi akan menimbulkan kesungguhan kerja dan keseriusan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Tinggi, sehingga meningkatkan kinerja manajemen. Hasil penelitian ini berbeda dengan teori-teori di atas, hasil analisis regresi moderat menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tidak dapat meringankan dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen.

Dalam penelitian ini motivasi kerja bukan merupakan variabel pemoderasi, karena motivasi kerja sektor publik berbeda dengan sektor swasta. Motivasi karyawan sektor publik berbeda dengan motivasi kepemimpinan bagi karyawan perusahaan swasta. Kondisi kerja pegawai SKPD berbeda dengan pegawai yang bekerja di perusahaan swasta. Pekerjaan pegawai SKPD sesuai dengan ketentuan pemerintah yang berlaku. Sedangkan dalam proses penganggaran, pegawai SKPD tidak termotivasi dalam proses penganggaran. Dibandingkan dengan perusahaan swasta, pegawai termotivasi dalam proses penganggaran karena mengejar prestasi kerja. Di lingkungan SKPD, kinerja pegawai ditentukan oleh regulasi.

Oleh karena itu motivasi pegawai SKPD Kabupaten Pesisir Selatan tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajemen. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ermawati (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memitigasi dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, karena pegawai SKPD hanya bertindak sesuai dengan peraturan dalam penyusunan anggaran dan tidak ada harapan imbalan. Dengan demikian motivasi kerja tidak boleh melemahkan dampak partisipasi anggaran terhadap hasil kerja staf pengurus, karena motivasi pegawai SKPD memiliki

kondisi kerja yang berbeda dengan pegawai yang bekerja di perusahaan swasta. Pegawai SKPD mematuhi peraturan pemerintah yang berlaku dalam bekerja. Di perusahaan swasta, karyawan sangat termotivasi dalam proses penganggaran karena mereka mengupayakan produktivitas. Di lingkungan SKPD, kinerja pegawai ditentukan oleh regulasi.

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar partisipasi motivasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen. Penelitian ini memiliki dua hipotesis, yaitu 1) partisipasi anggaran berdampak negatif terhadap kinerja manajemen 2) motivasi kerja meningkatkan dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran. Oleh karena itu, hasil penelitian ini meliputi pengaruh negatif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen. Pegawai SKPD Pesisir Selatan memang ikut serta dalam proses penganggaran, akan tetapi keikutsertaan pegawai tersebut sebatas ikut dalam perencanaan karena merupakan kewajiban untuk ikut serta, namun kepesertaan tersebut tidak dapat diwujudkan dengan menggunakan pegawai atau kreativitas pegawai SKPD Pesisir Selatan yang terlibat penuh dalam anggaran. keseimbangan. Motivasi kerja tidak dapat mengurangi dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen, karena karyawan SKPD memiliki motivasi yang berbeda dengan kondisi kerja karyawan perusahaan swasta. Pekerjaan pegawai SKPD sesuai dengan ketentuan pemerintah yang berlaku. Di perusahaan swasta, karyawan mengejar anggaran karena mengejar prestasi kerja. Di lingkungan SKPD, kinerja pegawai ditentukan oleh regulasi.

KETERBATASAN

Penelitian ini telah dirancang dan direncanakan dengan sebaik-baiknya, namun peneliti menyadari masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu: 1. Kecilnya Adjusted R Square mungkin dipengaruhi faktor – faktor lain diluar variabel yang diteliti, peneliti selanjutnya bisa menambahkan faktor – faktor lain yang bisa mempengaruhi kecilnya Adjusted R Square tersebut. 2. Penelitian ini hanya dilakukan pada SKPD di satu kota/ kabupaten yaitu kabupaten di Pesisir selatan. 3. Masih sedikitnya ditemukan artikel penelitian yang meneliti yang menggunakan motivasi sebagai variabel moderasi pada objek penelitian sector public.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi, maka saran penelitian sebagai berikut: 1. Pemerintah daerah diharapkan lebih memperhatikan keterlibatan pegawai tersebut tidak hanya dalam perencanaan. partisipasi, tetapi komitmen tidak berkelanjutan menggunakan ide-ide kreatif yang dimiliki atau dimiliki oleh karyawan atau karyawan SKPD Pesisir Selatan, tidak berpartisipasi penuh dalam partisipasi anggaran. Diharapkan pemerintah daerah juga dapat memotivasi pegawai agar pegawai SKPD di tempat kerja memiliki motivasi yang tinggi dan mematuhi peraturan yang berlaku. Untuk peneliti selanjutnya, variabel moderasi yang diteliti, misalnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja, perlu diperluas, dan ilmuwan juga harus menggunakan metode wawancara. selain kuesioner untuk mendapatkan data yang lebih andal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina D. 2013. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel pemoderasi. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Alfar, R. 2006. Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Budgetary Slack* sebagai variabel intervening. *Tesis*. USU Medan
- Argyris. C., (1952). *The Impact of Budgets on People*, Ithaca: School of Business And Public Administration, Cornell University
- Baiman. (1990). Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look, *Accounting Organizations and Society*, 15(4), 341-371.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Brownell, P. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Partisipative, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 12-27.
- Chong, V. K dan Chong K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Information Effects of Budget Participation On Performance: A Structural Equation Medeling Approach. *Behavior Research In Accounting*, 14.
- Ermawati, N.(2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinera Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi7. Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Govindarajan. V. Anthony(2007). Impact of Participation in the Budgertary Process on Managerial Attitudes and Performance: *Universalistic and Contengency Perspective, Deecision sciences*
- Gujarati, Damodar N. (2006). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ilmawan 2017. Dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen melalui informasi terkait pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel interven. (studi kasus PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas). *Skripsi* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Orgamisasi*. Edisi:10. Terjemahan Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budgeting System to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study, *The Accounting Review*, April.
- Robbins S. P. (1996). *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2, Edisi Ketujuh*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Sardjito. M, (2007), Pengaruh Partisipasi Penyusunann Anggaran Terhadap Keinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, *SNA X, Makassar*.
- Setiadi, Hidayat. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Budget Emphasis Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali). *Skripsi* Universitas Diponegoro Semarang.
- Siegel, G, dan Marconi H. R. (1989). *Behavioral Accounting, Cinnicinati, Ohio*, South Western Publiciting Co.
- Sri R. (2005). Pengukuran Kinerja Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Daerah Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Supanto 2010. Analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kekurangan anggaran dengan asimetri informasi, motivasi, budaya organisasi sebagai moderasi (studi kasus di Politeknik Negeri Semarang). *Skripsi*. Magister Universitas Diponegoro. www.berita.pesisirselatankab.go.id
- Yanti, N.W.M, dan Maria M.R. (2016). Asimetri informasi sebagai efek mitigasi dari partisipasi penganggaran dan kejelasan target anggaran sehubungan dengan kesenjangan anggaran. *E-Journal of Accounting Universitas Udayana*, 15(1), 257-285.
- Yusfaningrum, Kusnasriyati dan Ghozali, I, (2005), Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening, *Kumpulan Materi SNA, Solo, 15-2*, .656-666.