

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
PEMODERASI**

(Studi Empiris pada SKPD se-Kabupaten Pesisir Selatan)

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



OLEH :

Iqbal Maulana

NIM :

2013/1303498

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
PEMODERASI**

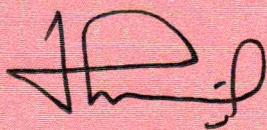
(Studi Empiris Pada SKPD se-Kabupaten Pesisir Selatan)

Nama : Iqbal Maulana
NIM/TM : 1303498/2013
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, November 2020

Mengetahui,

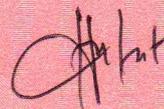
Pembimbing I



Henri Agustin, SE, Ak, M.Sc

NIP. 19771123 200312 1 003

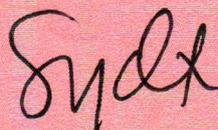
Pembimbing II



Mayar Afriyenti, SE, M.Sc

NIP. 19840113 200912 2 005

Ketua Program Studi Akuntansi



Sany Dwita, SE, Ak, M.Si, Ph.D

NIP. 19800103 200212 2 001

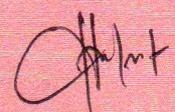
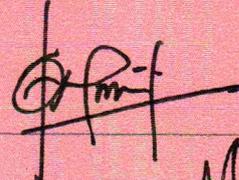
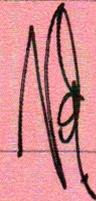
HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

Judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada SKPD se-Kabupaten Pesisir Selatan)
Nama : Iqbal Maulana
NIM/TM : 1303498/2013
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, November 2020

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Henri Agustin, SE, Ak, M.Sc	1. 
2.	Sekretaris	: Mayar Afriyenti, SE, M.Sc	2. 
3.	Anggota	: Halmawati, SE, M.Si	3. 
4.	Anggota	: Vita Fitria Sari, SE, M.Si	4. 

ABSTRAK

Iqbal Maulana (1303498) : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kinerja Manajerial sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada SKPD se-Kabupaten Pesisir Selatan)

Pembimbing 1 : Henri Agustin SE, M.Sc, Ak.
Pembimbing 2 : Mayar Afriyenti, SE, M.Sc.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi pada organisasi sektor publik di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Pesisir Selatan Tahun 2020. Penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner yaitu dibagikan kepada pejabat SKPD. Teknik pengambilan sampel dengan metode purposive sampling. Teknik analisis data menggunakan metode Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, 2). Motivasi mengejar memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Kata Kunci: Peserta Anggaran, Kinerja Manajerial, Motivasi Kerja

KATA PENGANTAR



Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penyusunan skripsi yang berjudul “*Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi*” dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada bapak Henri Agustin, SE, Ak, M.Sc dan ibu Mayar Afriyenti, SE, M.Sc selaku pembimbing yang telah sabar, tekun, tulus dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran memberikan bimbingan, motivasi, arahan dan saran-saran yang sangat berharga kepada penulis selama menyusun skripsi.

Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan pula kepada:

1. Teristimewa kepada kedua orang tua tercinta Mama dan Papa yang telah memberikan kasih sayang yang tak terhingga serta doa, dukungan, semangat dan motivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas-fasilitas dan izin dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Sany Dwita, SE, M.Si, Ak, CA, Ph.D selaku

Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Ibu Halmawati, SE, M.Si, selaku dosen penguji (1) dan ibu Vita Fitria Sari, SE, M.Si selaku dosen penguji (2) pada Jurusan Akuntansi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan motivasi dan masukan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi serta penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah meluangkan banyak waktu dalam memberikan ilmu tentang soft skill, organisasi, dan bantuan moral, material sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bapak Ibu Staf Perpustakaan Fakultas Ekonomi yang telah membantu kelancaran penyelesaian skripsi ini.
8. Adik – adik tersayang yang telah memberikan kasih sayang yang tak terhingga serta doa, dukungan, semangat sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi

ini.

9. Rekan-rekan seperjuangan Jurusan Akuntansi tanpa terkecuali. Akhirnya dengan kerendahan hati, penulis menyadari

bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun untuk kesempurnaan dimasa yang akan datang. Selanjutnya penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi pembaca umumnya dan penulis khususnya. Dengan tulus penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu, semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal bagi kita semua.

Padang, Juni 2020

Penulis,

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kajian Teori.....	9
1. Teori Keagenan	9
2. Kinerja Manajerial.....	11
a. Definisi.....	11
b. Penyebab	13
c. Indikator	13
d. Cara capai.....	14
3. Partisipasi Anggaran	16
a. Definisi	16
b. Penyebab	17
c. Indikator... ..	19
4. Motivasi Kerja.....	20
a. Definisi.....	20
b. Penyebab... ..	21
c. Indicator... ..	22

d. Cara capai.....	23
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	24
C. Hipotesis Penelitian.....	26
1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	26
2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi.....	28
D. Kerangka Konseptual	29

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	30
B. Populasi dan Sampel	30
1. Populasi... ..	30
2. Sampel.....	32
3. Responden... ..	33
C. Jenis dan Sumber Data	33
1. Jenis Data... ..	33
2. Sumber Data.....	33
D. Teknik Pengumpulan Data	34
E. Prosedur Pengambilan Data	35
F. Variabel Penelitian	35
G. Instrumen Penelitian.....	37
H. Uji Kualitas Data.....	38
1. Uji Reliabilitas.....	38
2. Uji Validitas	38
3. Uji Asumsi Klasik	39

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum dan Objek Penelitian.....	48
B. Demografi responden	49
1. Karakteristik Responden	49
C. Uji Instrumen.....	51
1. Uji Validitas	51

2. Uji Reliabilitas.....	52
D. Deskripsi Hasil Penelitian	53
1. Kinerja Manajerial.....	53
2. Partisipasi Anggaran	55
3. Motivasi Kerja.....	57
E. Uji Asumsi Klasik	58
1. Uji Normalitas	58
2. Uji Multikolinearitas	60
3. Uji Heteroskedassitas.....	61
F. Hasil Analisis Data.....	62
1. Analisis Regresi Berganda	62
2. Koefisien Determinasi.....	64
3. Uji F (<i>F-Test</i>).....	65
4. Uji Hipotesis.....	66
G. Pembahasan.....	67

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	73
B. Keterbatasan	74
C. Saran.....	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan.....	30
2. Skor skala Likert	37
3. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	48
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	49
5. Karakteristik Resonden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	51
7. Nilai <i>Corrected Item-Total Corelation</i> Terkecil.....	52
8. Uji Reliabilitas... ..	52
9. Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial.....	53
10. Distribusi Frekuensi Partisipasi Anggaran.....	55
11. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja.....	57
12. Uji Normalitas <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov test</i>	59
13. Uji Multikolinearitas	60
14. Uji <i>Glejser</i>	62
15. Koefisien Regresi Berganda.....	63
16. Koefisien Determinasi.....	65
17. Uji F.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	29

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (*Hansen dan Mowen, 2000*). Karena itu, bagi perusahaan proses penyusunan anggaran menjadi hal penting yang harus diperhatikan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Anggaran yang terlalu menekan, cenderung menimbulkan sikap agresif manajer tingkat bawah terhadap manajer tingkat atas yang kemudian dapat mengakibatkan inefisiensi dan penurunan kinerja (*Yusfaningrum, 2005*). *Siegel (1989)* menyatakan bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran.

Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (*Milani, 1975*). Dengan demikian, akan mendorong bawahan yang berpartisipasi untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat (*Baiman, 1982*). Keakuratan anggaran diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja manajerial. Karena itu, perlu adanya

pemberian kesempatan kepada bawahan dalam proses penyusunan anggaran agar kinerja manajerial dapat meningkat (*Argyris, 1952*).

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Menurut *Indra (2006)* kinerja adalah gambaran pencapaian dari pelaksanaan suatu kegiatan/ Program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, Visi dan Misi Organisasi.

Menurut *Mahoney et. al. (1963)* dalam *Natalia (2010)*, kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Khususnya organisasi sektor publik dimana kinerja manajerial merupakan hasil kerja organisasi dalam menjalankan kegiatannya dalam melayani masyarakat. Salah satu organisasi sektor publik adalah Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD). Untuk menentukan kinerja manajerial dari SKPD ada beberapa faktor yang mempengaruhinya salah

satunya salah satunya adalah partisipasi anggaran, yaitu proses penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran sehingga target anggaran akan terpenuhi. Dalam menentukan anggaran supaya tepat sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi maka diperlakukan sebuah kerjasama antara atasan dan bawahan, kerjasama inilah yang dimaksud dengan partisipasi anggaran (*Ilmawan, 2017*).

Diberlakukannya otonomi daerah sesuai dengan amanat *UU nomor 32 tahun 2004* yang diubah dengan *UU nomor 23 tahun 2014* tentang Pemerintah Daerah, telah menyebabkan perubahan signifikan terhadap prosedur penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Perubahan yang dimaksud adalah meningkatkan keterlibatan berbagai pihak dalam merumuskan dan penyusunan anggaran daerah tersebut, mulai dari Kepala Daerah hingga Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berada dibawahnya. Hal ini mengisyaratkan sebagai meningkatnya partisipasi pegawai dari tingkatan bawah dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan

dan suatu pemberdayaan. Untuk mendukung pengaruh antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial, diperlukan pendekatan kontijensi dengan mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan partisipasi penganggaran menjadi lebih efektif. Faktor-faktor yang ditambahkan dalam penelitian ini motivasi kerja.

Govindarajan (1986) dalam *Morindadan Zulfikar (2005)* mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian dapat dilakukan dengan pendekatan kontijensi (*Contigency Approach*). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan atau partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Dalam penelitian ini pendekatan kontijensi diambil untuk mengevaluasi ketidak signifikan hubungan antara kedua variabel. Kedua hubungan tersebut bisa dipengaruhi oleh sifat individu berupa motivasi. *Menurut Riyadi (2000)* motivasi adalah sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin berusaha untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Motivasi sangat penting, karena dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk memotivasi kinerja individual para manajer. Disamping itu anggaran menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan. Dengan dimilikinya motivasi yang

cukup tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran.

Partisipasi anggaran telah menjadi salah satu bidang penelitian yang paling komprehensif dalam penelitian mengenai aspek perilaku dalam akuntansi manajemen (*Setiadi, 2013*). Dalam studi empiris mengenai partisipasi anggaran terdapat tiga aspek yang menghubungkan partisipasi anggaran dengan kinerja yaitu aspek kognitif, aspek pencapaian nilai dan aspek motivasional (*Chong et al. 2005*). Namun hasil penelitian sejenis dalam penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Hasil yang berbeda tersebut mengindikasikan bahwa hubungan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial belum dapat disimpulkan secara pasti. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menambahkan aspek kognitif yang dijelaskan melalui variabel *pemoderasi*, yang dijelaskan melalui variabel motivasi kerja.

Senjangan anggaran pendapatan dapat ditemui pada kasus pendapatan asli daerah Kabupaten Pesisir Selatan tahun 2018. Anggaran pendapatan asli daerah Kabupaten Pesisir Selatan tahun 2018 ditargetkan naik hingga 10% lebih dibandingkan periode tahun 2017 (sumbar.antaranews.com). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Badan Pendapatan Pesisir Selatan, Dasrianto putra, menyebutkan bahwa kenaikan PAD itu optimis akan tercapai

pada tahun 2018.. Sehingga seharusnya target pendapatan asli daerah Kabupaten Pesisir Selatan tahun 2018 yang disepakati sesuai target optimal adalah Rp.125.080.485.698 namun dalam Ringkasan APBD tahun 2018 PAD yang disepakati hanya senilai Rp.120.080.000.656. Dengan demikian, terlihat selisih target optimal yang bisa dicapai dengan PAD yang disepakati dengan prosentase selisihan cukup besar. Dari hal tersebut diketahui bahwa penyusunan anggaran mengecilkan target anggaran dari kemampuan maksimal agar target tersebut mudah dicapai, sehingga kinerja dari SKPD di kabupaten pesisir selatan bisa terlihat baik. Dalam penyusunan anggaran daerah Pesisir Selatan total belanja daerah diaanggarkan sebesar Rp. 1.561.531.734.100 sedangkan anggaran total pendapatan daerah sebesar Rp.1.474.494.349.100. Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa pihak-pihak yang terlibat saat penetapan anggaran cenderung menetapkan anggaran, dimana pendapatan dianggarkan lebih rendah dan biaya dianggarkan lebih tinggi. Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti sektor publik, khususnya pada SKPD Kabupaten Pesisir Selatan.

Dalam penelitian ini penulis akan mencoba membahas mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan melakukan pengujian terhadap motivasi kerja yang berfungsi sebagai variabel moderating.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah penulis kemukakan diawal peneliti dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Seberapa besar/kuat partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada SKPD di kabupaten Pesisir Selatan?
2. Seberapa besar/kuat motivasi kerja dapat memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Pesisir Selatan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui seberapa kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Pesisir Selatan
2. Mengetahui seberapa kuat pengaruh motivasi kerja dapat memoderasi partisipasi anggran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di kabupaten Pesisir Selatan

D. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan setra manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis
 - a. Agar penulis lebih mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

- b. Agar penulis mengetahui bagaimana kinerja manajerial yang seharusnya
 - c. Agar penulis lebih bisa memahami apa yang di maksudkan dalam pengetahuan teori dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan
2. Bagi Pemerintah Daerah, penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dalam pengetahuan dan menambah wawasan dalam bidang ekonomi khususnya dalam penilaian kinerja manajerial.
 3. Bagi Institusi Pendidikan, menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian menyangkut masalah yang dibahas.

BAB II

KAJIAN TEORI, HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL

A. Kajian Teori

1. Teori Keagenan

Teori keagenan merupakan basis teori yang mendasari praktik bisnis perusahaan yang dipakai selama ini. Teori tersebut berakar dari sinergi teori ekonomi, teori keputusan, sosiologi, dan teori organisasi. Prinsip utama teori ini menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang yaitu investor dengan pihak yang menerima wewenang (agensi) yaitu manajer.

Pemisahan pemilik dan manajemen di dalam literatur akuntansi disebut dengan Agency Theory (teori keagenan). Teori ini merupakan salah satu teori yang muncul dalam perkembangan riset akuntansi yang merupakan modifikasi dari perkembangan model akuntansi keuangan dengan menambahkan aspek perilaku manusia dalam model ekonomi. Teori agensi mendasarkan hubungan kontrak antara pemegang saham/pemilik dan manajemen/manajer. Menurut teori ini hubungan antara pemilik dan manajer pada hakekatnya sukar tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan. (Menurut). Dalam teori keagenan, hubungan agensi muncul ketika satu pihak atau lebih *principal* mempekerjakan pihak lain *agent* untuk memberikan suatu jasa dan

kemudian mendelegasikan wewenang kepada agen tersebut untuk membuat suatu keputusan (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Hal yang mendasari adanya teori agensi adalah bahwa *principal* dan *agent* memiliki maksud dan tujuan yang berbeda/ seringkali kepentingan mereka berbenturan (Anthony dan Govindarajan, 2007). Menurut pandangan *principal*, kompensasi yang diberikan tersebut didasarkan pada hasil, sementara menurut pandangan *agent*, sistem kompensasi tersebut tidak semata-mata melihat hasil tetapi juga tingkat usaha yang dilakukannya untuk mencapai hasil tersebut (Yanti dan Maria, 2016).

Inti dari teori keagenan adalah kontrak kerja yang didesain dengan tepat untuk menyelaraskan kepentingan antara prinsipal dengan agen (Supanto, 2010). Praktik senjangan anggaran mengandung pengertian dari teori keagenan, yaitu adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dengan *principal*. Teori keagenan yang dijelaskan oleh Anthony dan Govindarajan (2007) merupakan suatu fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk melakukan suatu otoritas atau tugas dalam membuat keputusan. Hubungan keagenan dalam konteks pemerintah daerah antara atasan dan bawahan, dimana bawahan melakukan proses perencanaan, pelaksanaan serta pelaporan atas anggaran daerah dengan membentuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), sedangkan atasan berperan dalam

melaksanakan pengawasan. Menurut teori ini hubungan antara bawahan dan atasan pada dasarnya sering berseberangan karena adanya kepentingan masing-masing pihak yang berbeda.

2. **Kinerja Manajerial**

a. **Definisi**

Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Koontz mengatakan bahwa pengetahuan manajerial adalah pengetahuan manajemen yang diterapkan secara efektif dalam praktek yang mencakup pengetahuan tentang ilmu yang mendasari manajemen dan kemampuan menerapkannya dalam realitas.

Pengertian kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen self rating yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Alfari (2006), di mana setiap responden diminta untuk mengukur kinerja sendiri ke dalam delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan, serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang kepala dinas, kepala bagian dan kepala bidang secara keseluruhan. Kinerja manajerial

merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Selanjutnya kinerja manajerial menurut Stoner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ada dua alasan menurut Brownel (1982) dalam Wasisto dan Sholihin (2004) mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Pertama, partisipasi pada umumnya merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, kedua, beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Dalam situasi partisipatif, seseorang akan meningkatkan kinerja bila berada pada posisi yang lebih tinggi (Milani, 1975 dalam Mila, 2005). Menurut Mahoney et al, 1963 dalam Sumarno, 2005, kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinaasi, supervises, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja

secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat intangible output, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja nonfinansial (Mardiasmo, 2009).

b. Penyebab

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney, 1963). Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999).

c. Indikator

Menurut Indra (2006) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja dalam hal ini kinerja pimpinan dalam pelaksanaan program di SKPD, yaitu:

1. Masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Keluaran (outputs) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran 4 kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Dampak (impacts) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan

d. Cara Capai

Menurut Mardiasmo (2009), value for money (ekonomis, efisien, dan efektifitas) merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Untuk lebih jelasnya, Dedi (2008:22) mengemukakan ekonomi, efisiensi dan efektifitas sebagai berikut:

1. Economy (Spending Less)

Ekonomi umumnya mengacu pada kegiatan yang bersumber dari kegiatan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin.

2. Efficiency (Spending Well)

Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit kerja seperti staf, upah, biaya administrasi dengan pelayanan.

3. Effectiveness (Spending Wisely)

Efektivitas merupakan hubungan antara outcomes dengan outputs. Dapat juga dikatakan bahwa pengertian efektivitas mengarah pada hubungan antara output dengan tujuan yang ditetapkan. Efektivitas dapat diartikan pula sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mardiasmo (2009), pengukuran kinerja sebagai sarana untuk dapat memenuhi tuntutan dan akuntabilitas publik, maka diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, sebagai berikut:

1. Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.

2. Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (efektif, efisien dan ekonomi).

Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

3. **Patisipasi Anggaran**

a. **Definisi**

Menurut Brownell (1982), mendefinisikan anggaran partisipasi sebagai berikut : *“Participative budgeting, as a process in witch individuals, whose performance will be evaluated, and possible rewarded, on the basis of their achievement of budget targets, are involved in, and have influence on the setting of these targets”*, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu , yang kinerjanya dievaluasi dalam memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan memiliki pengaruh serta kontribusi dalam penyusunan target anggaran, hal ini sejalan dengan pendapat Milani (1975) bahwa partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh, keterlibatan dan kontribusi manajer bawahan dalam

penyusunan anggaran. Murray (1988) menambahkan bahwa anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Tingkat keterlibatan, pengaruh, dan kontribusi bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non-partisipatif.

b. Penyebab

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisikan rencana kegiatan di masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Aspek sumber daya manusia sebagai penyusun dan pelaksana anggaran haruslah dipertimbangkan karena anggaran akan dipengaruhi oleh perilaku manusia terutama bagi pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Contohnya, jika atasan dalam menilai kinerja atau memberikan *reward* pada bawahan didasarkan pada pencapaian sasaran anggaran, maka kecenderungan perilaku yang ada pada bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran adalah membuat anggaran yang mudah dicapai dengan cara melebih-lebihkan biaya dan merendah-rendahkan pendapatan, selain itu dalam penganggaran partisipatif juga dapat muncul adanya partisipasi semu dan pemberian laporan yang bias, dimana laporan anggaran yang bias akan mengurangi

keefektifan anggaran didalam perencanaan dan pengawasan organisasi (Waller, 1988).

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama dua orang pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi 1999). Menurut Brownell (1982) dalam Pello (2014) penganggaran partisipatif 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. Anthony & Govindaradjan (2005) mendefinisikan partisipasi anggaran merupakan proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran. Menurut Nafarin (2004) dalam Mulyani (2012) partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran.

Bawahan mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimiliki kepada atasannya, sehingga atasannya dapat memilih keputusan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi

merupakan cara efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh (Putranto, 2012).

Partisipasi anggaran dipandang merupakan teknik penganggaran yang paling ideal karena partisipasi anggaran merupakan solusi untuk perilaku menyimpang bawahan akibat efek samping dari penggunaan anggaran sebagai alat manajemen untuk menekan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan (Arygis 1952) dalam Putranto (2012). Namun jika keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut disalahgunakan dengan memberikan informasi yang bias demi kepentingan pribadi maka akan menimbulkan kesenjangan anggaran. Lukas (1988) dalam Putranto (2012) menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran, memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan senjangan anggaran, ketika partisipasi rendah harapan bawahan untuk melakukan senjangan anggaran dibatasi sehingga senjangan anggaran juga rendah.

c. Indikator

Adanya karakter dari masing-masing manusia yang berbeda, maka partisipasi anggaran sangat berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap *slack*. Semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan dalam penganggaran cenderung akan mendorong bawahan untuk menciptakan *slack*. Anggaran menciptakan dampak langsung terhadap manusia. Hal ini

dikarenakan orang-orang merasakan tekanan dari anggaran yang ketat dan kegelisahan atas laporan kinerja yang buruk seringkali dipandang sebagai penghalang bagi kemajuan karir mereka (Mulyani, 2012).

4. **Motivasi Kerja**

a. Definisi

Motivasi menurut Winardi (2004:1) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Selanjutnya Winardi (2001:1) mengungkapkan motivasi adalah hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan tertentu.

Menurut Robbins (1996:198) motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan Hasibuan (2006:143) dalam Sri (2009) mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dari beberapa teori tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong semangat seseorang untuk mau melakukan dan menggunakan segenap kemampuan

yang ada pada dirinya guna pencapaian tujuan dari organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor.

b. Penyebab

Dari definisi di atas dapat dilihat motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam diri pribadi seseorang, ditandai dengan timbulnya perasaan yang mengarah tingkah laku dan adanya reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Menurut Danim (2004:14) banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang di antaranya iklim kerja, kepemimpinan, insentif dan persaingan positif. Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Danim (2004:15), yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memberikan arahan dan dorongan kepada bawahannya.
2. Sikap kerja pegawai yang terlihat dari cara pegawai tersebut dalam bekerja.
3. Iklim kerja atau suasana kerja yang ada dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Mc. Clelland dalam Hasibuan (2001:99) dalam Sri (2009) bahwa ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi pembentukan motivasi seseorang, yaitu:

- 1) Adanya kesempatan untuk berprestasi tinggi.
- 2) Perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan kerja.
- 3) Kebutuhan perasaan dihormati.

- 4) Kebutuhan perasaan untuk maju dan tidak gagal.
- 5) Kebutuhan ikut serta.
- 6) Tersedianya prasarana, iklim organisasi atau iklim kerja atau suasana kerja yang baik, adanya kesempatan untuk promosi dan penempatan, pembinaan dari fungsi pimpinan.

Kemudian ditambahkan lagi oleh Poter dan Miles dalam Wahjosumidjo (1994:193) di mana faktor utama yang mempengaruhi motivasi adalah:

1. Ciri-ciri pribadi seseorang.
2. Tingkat dan jenis pekerjaan.
3. Lingkungan kerja.

c. Indikator

Wahjosamidjo (1998:44) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang dapat dilihat dari indikator-indikator di bawah ini:

- 1) Ketekunan, sama halnya dengan kesungguhan dalam bekerja bahwa setiap individu dalam bekerja hendaknya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik.
- 2) Kegairahan kerja, adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan. Kegairahan kerja dapat dirasakan apabila didukung oleh kondisi-kondisi kerja yang menyenangkan.

- 3) Semangat kerja, adalah sikap individu dan kelompok terhadap situasi pekerjaan dan kerelaan bekerjasama.
- 4) Disiplin kerja, suatu kepatuhan terhadap aturan-aturan, norma-norma, hukum, tata tertib, dan lainnya.
- 5) Tanggungjawab, adalah kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

d. Cara Capai

Cara untuk membangkitkan motivasi dalam bekerja dan cara mempertahankan motivasi sebagai berikut :

1. *Reward* / Hadiah
2. Membuat Tujuan
3. Melihat atau mendengar cerita orang yang sudah berhasil
4. Membaca Buku dan mengikuti seminar

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik maka para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi. Motivasi dilaksanakan bukan dari atasan saja, tetapi juga dari diri sendiri yang mana motivasi tersebut diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melaksanakan kegiatan

tertentu guna mencapai tujuan yang diharapkan. Tidak ada alasan untuk tidak memiliki semangat dalam bekerja, apapun kondisinya dalam bekerja. Untuk membina motivasi diri dalam bekerja, awali dengan niat untuk beribadah, kemudian syukuri pekerjaan saat ini, dan miliki mental juara agar memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan yang terbaik.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini yang dilakukan oleh Fakih (2011) menguji Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Transparansi Kebijakan Publik terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) se-Kabupaten Wonosobo. Hasil penelitian ini menunjukkan akuntabilitas publik, partisipasi penyusunan anggaran, dan transparansi kebijakan publik berpengaruh positif signifikan secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Citra (2010) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas dan transparansi kebijakan publik terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas se-Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang, akuntabilitas berpengaruh signifikan

terhadap kinerja manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang dan transparansi kebijakan publik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap 7 kinerja manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang.

Andarias (2009) telah melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, pada penelitian ini menggunakan variabel permoderasi yaitu pengawasan internal.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Samuel (2008) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Helni (2011) telah melakukan penelitian tentang pengaruh strategic vision, transparansi, dan akuntabilitas publik terhadap kinerja instansi pemerintah daerah yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Syafrial (2009) tentang pengaruh ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen yaitu ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

C. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Partisipasi anggaran merupakan proses dalam menyusun anggaran dengan cara melibatkan pejabat SKPD dari level kepala, kasubbid, kasubbag bahkan staff untuk menentukan berapa jumlah anggaran yang dibutuhkan oleh masing-masing SKPD dalam menjalankan organisasinya selama satu tahun. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak bagus untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak akan meningkatkan prestasi kerja organisasi. Dimana prestasi kerja ini dikenal dengan kinerja manajerial.

Partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat

(Riyadi, 1999) dalam Rinarti (2007). Beberapa peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun hasilnya menunjukkan perbedaan. Rinarti (2007) menunjukkan terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan. Penelitian yang dilakukan Ghazali (2005) menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu penelitian Yuniarti (2008) menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Ermawati (2012) menemukan bukti bahwa dalam proses penyusunan anggaran banyak melibatkan pihak atasan dan pihak bawahan akan menghasilkan kinerja manajerial yang bagus. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Hasil penelitian dari berbagai penelitian terdahulu seperti penelitian Riyadi (1999) dan Rinanti (2007), Ghazali (2005), Yuniarti (2007) dan Ermawati (2012) menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh Positif terhadap Kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H1 : partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variable pemoderasi

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 Agustina (2013) dengan motivasi kerja yang tinggi akan berakibat dalam proses penyusunan anggaran, manajer akan bekerja secara totalitas dan memiliki keseriusan yang tinggi sehingga kinerja manajerial meningkat. Begitu juga dengan Ilmawan (2017) menunjukkan bahwa dengan tingginya motivasi kerja yang dimiliki oleh pejabat SKPD menunjukkan prestasi kerja karyawan bagus.

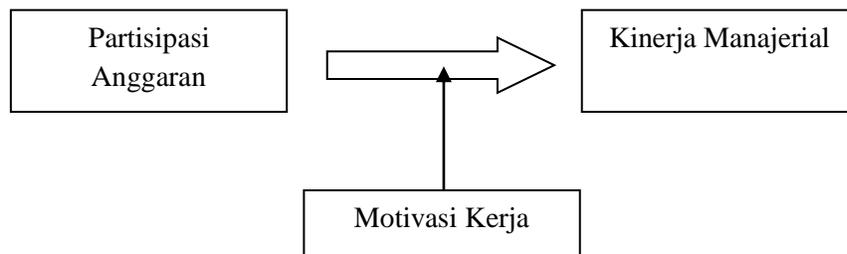
Dalam penelitiannya Herpen et al. (2002) memperoleh hasil bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik Sedangkan Gachter and falk (2000), Kinman and Russel (2001); Motivasi intrinsik dan ekstrinsik

sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentive intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang (Koesmono, 2005). Dari penjabaran diatas, dapat disimpulkan terdapat hubungan antara motivasi dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H2 : motivasi kerja memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

D. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh dari Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh motivasi. Penelitian ini memiliki dua hipotesis yaitu 1) Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial 2) Motivasi kerja Memperkuat Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Anggaran. Penelitian ini mendapatkan hasil di antara lain, Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif terhadap Kinerja Manajerial ini dikarenakan. Pegawai SKPD Pesisir Selatan memang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tetapi keterlibatan pegawai tersebut hanya sebatas ikut merencanakan saja karena sebagai kewajiban ikut serta tetapi keterlibatan itu tidak diimbangi dengan menggunakan ide kreatif yang dimiliki oleh pegawai atau pegawai SKPD Pesisir Selatan seluruhnya ikut dalam partisipasi anggaran.

Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dikarenakan motivasi yang dimiliki oleh pegawai SKPD memiliki kondisi kerja yang berbeda dengan pegawai yang bekerja di perusahaan swasta. Pegawai SKPD dalam bekerja mengikuti peraturan yang berlaku di pemerintahan. Pada perusahaan swasta, pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran hal ini

dikarenakan mereka mengejar prestasi kerja. Sedangkan dalam lingkungan SKPD prestasi pegawai sudah di tetapkan oleh peraturan.

B. Keterbatasan Penelitian

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.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi saran untuk penelitian berikutnya sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah Daerah

Diharapkan pemerintah daerah lebih memperhatikan keterlibatan pegawai tersebut tidak hanya sebatas ikut merencanakan saja karena sebagai kewajiban ikut serta tetapi keterlibatan itu tidak di imbangi dengan menggunakan ide kreatif yang dimiliki oleh pegawai atau pegawai SKPD Pesisir selatan tidak seluruhnya ikut dalam partisipasi anggaran. Diharapkan pemerintah daerah juga memotivasi pegawai sehingga Pegawai SKPD dalam bekerja memiliki motivasi yang tinggi serta mengikuti peraturan yang berlaku.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti agar memperluas variabel moderating yang akan diteliti misalnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
- b. Peneliti sebaiknya juga menggunakan metode interview selain dengan kuesioner untuk mendapatkan data yang lebih kredibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Hafis Tanjung 2007. *Akuntabilitas Pemerintah Daerah Konsep dan Aplikasi sesuai standar Akuntansi Pemerintah*. Bandung : ALFABETHA.
- Agustina Dewi. 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
- Andison, Yvone Augustine. 2017. Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajerial : Studi pada Bisnis Keluarga Pempek di Kota Palembang. Esensi: *Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 7 (1)*, April 2017 P-ISSN: 2087-2038; E-ISSN: 2461-1182 Halaman 73 – 82
- Anthony, R. N. dan Govindarajan. (2007). *Management control system buku 2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Salemba Empat.
- 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*, p. 341-371, Vol.15 No.4
- Bastian, Indra. 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*. Volume 14.

- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory : An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), pp: 57-74.
- Ermawati, Nanik. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*
- Garrison. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7. Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Govindarajan. V. Anthony., 2007, Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective, *Decision sciences*
- Gujarati, Damodar N. 2006. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hidayah Choerotul. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi, Job Relevant Information Dan Budget Emphasis Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Se-Eks Karisidenan Pati. *Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus*.
- Ikhsan, A dan Iskak, M. (2005). *Akuntansi keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan dan La ane. 2007. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi”. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. UNHAS Makasar, 26-28 Juli.
- Ilmawan 2017 “Pengaruh Partisipasi anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Job-Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PDAM Tirta Satria Kabupaten

Banyumas)” *Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.*

Indra Bastian. 2006. *Akuntansi sektor publik suatu pengantar.* Jakarta: Erlangga

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*

Julyalahi Elwisa. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Bintan. *Skripsi. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji*

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi.* Edisi:10. Terjemahan Penerbit Andi: Yogyakarta.

Milani, Ken. 1975. *The Relationship of Participation in Budgeting System to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study, The Accounting Review, April.*

Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga.* Jakarta : Salemba Empat.

Natalia, Dewinda Putri. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Peran Manajer Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Skripsi. Universitas Diponegoro*

Nor, Wahyudin, 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar*

- Ratnasari Ni Ketut Ayu Mike, Wirasedana I Wayan Pradnyantha. 2017. Komitmen Organisasi Dan Desentralisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Vol.19.2*. Mei (2017): 1030-1059 Universitas Udayana Issn: 2302-8556.
- Robbins Stephen P., 1996. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Rosidi. 2000. "Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant". *Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol. 1, No. 1, Hal 1-15*.
- Rosnaena. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Kab. Soppeng). *Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar*
- Sardjito. Muthaher, 2007, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja 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*, Cincinnati, Ohio, South Western Publiciting Co.
- Silmilian. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Dengan Motivasi Kerja Dan Internal Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD

Pemerintah Daerah Kota Padang). *Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.*

Thoha, Miftah, 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta.

Raja Grafindo Persada Sri Rahayu. 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

Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan Edisi 4.* Jakarta :PT Bumi Aksara

UU nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah

UU nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

Widya Ingrid Adelin Rumengan. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT.Telkom Witel Makassar). *Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar.*

Wirjana, Bernardine. 2007. *Mencapai Manajemen Berkualitas : Organisasi, Kinerja, Program.* Yogyakarta : Andi.

Wiratno Adi, Wahyu Ningsih dan Neginia Kencono Putri. 2016. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan

Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi/Volume XX*, No. 01, Januari 2016: 150-166

Yanti, N.W.M dan Maria M.R. (2016). Asimetri informasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran pada kesenjangan anggaran. ISSN: 2302-8556. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.15.1 April* (2016): 257-285.

Yulianingsih Yatik. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat (BBKPM) Surakarta). *Skripsi. Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi Ekonomi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta.*

Yunita. 2005. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontinjen".

Yusfaningrum, Kusnasriyati dan Ghozali, Imam, 2005, Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening, Kumpulan Materi SNA, Solo, 15-26 September 2005, hal.656-666.