
**TEST THE BEHAVIOR OF MANAGERIAL PERFORMANCE OF REGIONAL
APPARATUSES IN BUDGETING IN THE CITY OF SURAKARTA**

**MENGUJI PERILAKU KINERJA MANAJERIAL PERANGKAT DAERAH DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN DI KOTA SURAKARTA**

Agus Utomo

agus_utomo@stie-aub.ac.id

Program Studi Magister Manajemen STIE AUB Surakarta

ABSTRAK

Studi perilaku organisasi dalam era saat ini menjadi sangat menarik untuk dikembangkan, termasuk kajian yang mempelajari perilaku orang atau pegawai pada organisasi pemerintahan, dalam masalah bagaimana partisipasi penganggaran mempengaruhi perilaku organisasi seperti komitmen pada organisasi, motivasi terhadap pekerjaan dan kinerja manajerial. Namun, hasil penelitian selama kurun waktu ini tidak selalu konsisten hasilnya. Dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan sederhana antara partisipasi anggaran komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial. Studi saat ini menguji kembali penelitian sejenis yang telah ada dengan alasan untuk mengembangkannya dan mengidentifikasi faktor intervenig yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dengan menggunakan pendekatan komitmen organisasi dan motivasi telah dipertimbangkan sebagai mediasi yang dapat mempengaruhi hubungan. Hasil penelitian ini menjelaskan Pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh tidak signifikan dan pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan, dari studi ini dapat memberikan rekomendasi secara teoritis dan praktis untuk didiskusikan.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

The study of organizational behavior in the current era is very interesting to be developed, including studies that study the behavior of people or employees in government organizations, on the issue of how budgetary participation affects organizational behavior such as organizational commitment, motivation and managerial performance. However, the results of research during this time period are not always consistent results. It can be concluded that there is no simple relationship between budgetary participation, organizational commitment, motivation and managerial performance. The current study reexamined existing similar research on the grounds of developing it and identifying intervening factors that could influence the relationship between budgetary participation and managerial performance. Using an organizational commitment and motivation approach has been considered as a mediator that can affect relationships. The results of this study explain the direct effect of budgetary participation on managerial performance has no significant effect and the indirect effect of budgetary participation on managerial performance through organizational commitment and work motivation has a significant effect, from this study can provide theoretical and practical recommendations for discussion.

Keywords: Budget Participation, Organizational Commitment, Work Motivation, Managerial Performance

1. Pendahuluan

Studi ini fokus pada perilaku orang dalam sebuah organisasi publik yaitu studi pada Pemerintah Daerah Kota Surakarta, Studi perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi Robbins (2015). Fokus studi perilaku organisasi ini adalah studi yang mengambil pandangan

para pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran, perilaku motivasi mereka, komitmen mereka terhadap organisasi dan dampaknya pada perilaku kinerja manajerial.

Setelah Henry Fayol menerbitkan studi dengan tema "Manajemen Umum dan Industri" pada tahun 1916, konsep manajemen dan kinerja terus membangkitkan perhatian para peneliti. Dalam pengamatan bahwa peran manajer dievaluasi sehubungan dengan fungsi, sifat dan pengambilan keputusan. Gullick (1937), Koontz dan O'Donnell (1976) yang membahas peran manajer dari perspektif fungsional menampilkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pendidikan karyawan dalam studi mereka (Borman dan Brush, 1993). Mahoney et. Al. (1965), yang memandang kinerja manajerial dari sudut fungsi, menentukan delapan fungsi manajer dengan mempertimbangkan waktu yang dihabiskan manajer dalam pekerjaan sehari-hari. Ini adalah perencanaan, koordinasi, evaluasi, investigasi, pengawasan, penempatan staf, negosiasi dan perwakilan. Allen meneliti dalam subjek yang sama berfokus pada pengawasan karyawan, harmonisasi, penanganan informasi, pendekatan analitik-evaluatif, perubahan-memulai dan pemantauan di antara fungsi-fungsi mendasar manajer (Allen, 1981).

Dalam lingkungan operasi yang kompetitif saat ini, ada peningkatan kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Salah satu cara yang telah disarankan dalam literatur adalah partisipasi manajerial dalam penganggaran. Partisipasi anggaran menyiratkan bahwa manajer puncak dan bawahannya bersama-sama berkontribusi dalam proses penentuan penggunaan dan pembangkitan sumber daya dalam kegiatan dan operasi mereka sendiri. Dengan kata lain, partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Anggaran bukan hanya rencana keuangan yang menetapkan sasaran biaya dan pendapatan untuk pusat tanggung jawab dalam perusahaan bisnis, tetapi juga komunikasi, evaluasi kinerja, dan motivasi (Kenis, 1979). Teori organisasi telah menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kinerja karyawan dan partisipasi dalam penganggaran atau penetapan tujuan (Kenis, 1979).

Hasil beberapa studi ditemukan untuk hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah menyajikan berbagai temuan yang menunjukkan pengaruh langsung (Kyj & Parker, 2008) atau hubungan tidak langsung antara variabel-variabel ini, diukur dengan lainnya variabel intervening (Dani et al., 2017), seperti motivasi (Karakoc & Ozer, 2016), dan komitmen organisasi (Chong & Johnson, 2007). Hasil ini memperkuat indikasi bahwa efek partisipasi pada kinerja mungkin tidak terjadi berdasarkan hubungan kausalitas yang sederhana, tetapi didasarkan pada faktor-faktor pengkondisian tertentu. Pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh tidak signifikan (Lunardi.A.P, et al, 2020; Desmond & Keith C.C. Cheung 2003). Suria & Isa (2011) menemukan dalam studinya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Salah satu pengukuran kinerja manajerial adalah identifikasi dimensi kinerja manajerial dalam evaluasi berkala. Dimensi semacam itu, secara teori, mewakili aktivitas di mana semua manajer terlibat dalam berbagai tingkatan, terlepas dari pekerjaan atau posisi spesifik mereka dalam organisasi tertentu. Dimensi kinerja dan deskripsi mereka harus memiliki validitas yang memadai untuk pekerjaan sehari-hari semua manajer (Heneman 1974). Banyak penelitian telah berfokus pada hubungan antara kegiatan anggaran dan kinerja manajerial, dan temuan mereka sangat tidak konsisten. Banyak yang menemukan hubungan positif (Kenis 1979; Mia 1989), sedangkan peneliti lain tidak menemukan hubungan yang signifikan antara kegiatan anggaran dan kinerja manajerial (Brownell dan Hirst 1986). Temuan yang berbeda ini membuat para peneliti percaya bahwa tidak ada hubungan sederhana antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dan bahwa dangkal untuk menyimpulkan bahwa kedua variabel memiliki, atau tidak memiliki, efek signifikan langsung pada satu sama lain.

Peran Faktor intervening dalam studi, mungkin tidak ada hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dan beberapa penelitian sebelumnya yang berfokus pada penyelidikan faktor-faktor yang mengintervensi sebagai memiliki dampak utama pada hubungan mereka. Istilah 'efek intervening' digunakan untuk menggambarkan ini karena hubungan antara variabel independen dan variabel konsekuensi ada melalui variabel intervening, sikap, dan motivasi (Brownell dan Mc.Innes 1986). Namun, Milani (1975) menemukan bahwa

tidak ada hubungan langsung antara partisipasi dan kinerja, dan bahwa motivasi tidak memainkan peran campur tangan. Ogiedu & Odia (2013) menyatakan dalam studinya bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ada banyak literatur tentang mekanisme motivasi dan kognitif dimana partisipasi mungkin terkait dengan kinerja karyawan (Murray, 1990). Beberapa peneliti telah menemukan bahwa ada hubungan positif antara partisipasi dan motivasi (Merchant, 1981) sementara yang lain tidak (Brownell dan McInnes, 1986). Ini mengarah pada saran oleh Brownell dan Mc. Inness (1986), penelitian di berikutnya harus membahas bagaimana partisipasi meningkatkan kinerja tanpa pengaruh mediasi dari motivasi. Brownell (1988) menemukan bahwa partisipasi anggaran menyediakan informasi yang mengurangi ambiguitas peran yang berkontribusi pada peningkatan kinerja.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

1. Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi

Para peneliti terdahulu telah melakukan kajian sejumlah variabel intervensi yang menghubungkan antara partisipasi anggaran dan kinerja, termasuk motivasi (Brownell & McInnes, 1986), komitmen organisasi (Yahya et al., 2008), komitmen tujuan anggaran (Chong & Chong, 2002). Ketika menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, penelitian oleh Nouri dan Parker (1998) dan Yahya et al. (2008) menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran secara tidak langsung mempengaruhi kinerja manajerial melalui variabel mediasi dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada berbagai perasaan, sikap, nilai-nilai, praktik dan implementasi ide-ide untuk kepentingan organisasi (Awamleh, 1996). Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasi mengacu pada keadaan psikologis yang mengikat individu ke organisasi. Hal ini juga didefinisikan sebagai ikatan atau menghubungkan individu dengan organisasi (Mathieu & Zajac, 1990).

Dengan demikian, komitmen yang lebih kuat dan lebih umum dapat meningkatkan pengembangan, pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi (Awamleh, 1996). Yousef (2000) menyatakan bahwa konsekuensi perilaku komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif lebih spesifik daripada komitmen afektif. Studi sebelumnya fokus pada konseptualisasi afektif dari komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja (Nouri & Parker, 1998; Yahya et al. (2008). Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, dan Jackson (1989)) menyimpulkan bahwa komitmen afektif berkorelasi positif dengan semua ukuran kinerja daripada komitmen kelanjutan. Dalam penelitian ini, anteseden yang memprediksi komitmen adalah partisipasi anggaran dan konsekuensi dari komitmen adalah kinerja manajerial. Beberapa studi menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening untuk memprediksi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja.

Nouri dan Parker (1998) dan Yahya et al. (2008) menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja pekerjaan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Mereka juga menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Manajer yang berpartisipasi dalam proses anggaran menjadi lebih puas dengan lingkungan kerja mereka. Mereka mengembangkan komitmen organisasi yang lebih tinggi yang mengarah pada peningkatan kinerja (Nouri & Parker, 1998; Yahya et al., 2008). Parker dan Kyj (2006) mengklaim bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Jika bawahan berpartisipasi dalam proses penganggaran dan merasa bahwa alokasi itu adil, mereka menjadi lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka, yang mengarah pada konsekuensi positif seperti meningkatnya komitmen terhadap organisasi. Jadi kami mengusulkan bahwa hipotesis pertama:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan Partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi.

2. Partisipasi Anggaran dengan Motivasi

Partisipasi dalam pengambilan keputusan memungkinkan motivasi dan pemahaman tujuan keuangan organisasi. Melalui partisipasi, bawahan dapat memiliki kesempatan untuk memberikan informasi penting mengenai strategi dan penyelesaian tugas mereka. Bawahan biasanya lebih fasih dan berpengalaman tentang kebiasaan kerja mereka daripada atasan, kemudian melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, akan memungkinkan atasan untuk merancang tujuan anggaran yang lebih baik, yang memotivasi karyawan untuk mencapai anggaran (Shields and Shields, 1998).

Dalam proses penetapan anggaran, tujuan yang jelas, ketat tetapi dapat dicapai adalah jenis anggaran yang paling disukai (Kenis, 1979). Anggaran yang ditentukan oleh manajemen melalui proses partisipasi memungkinkan penciptaan anggaran yang dapat dicapai dan itu membangun motivasi manajer untuk mencapai tujuan yang ditargetkan (Merchant, 1981). Penelitian eksperimental Bryan dan Locke (1967) mengusulkan bahwa dengan memberikan subyek tujuan spesifik yang ingin dicapai, sikap yang menguntungkan akan digambarkan dalam penugasan kerja. Sikap positif ini selanjutnya didukung oleh para peneliti berikutnya (Kenis, 1979; Merchant, 1981) yang menyarankan bahwa partisipasi mengarah pada peningkatan motivasi karyawan. Dalam studi ini, hubungan serupa akan diharapkan. Jadi kami mengusulkan bahwa hipotesis kedua:

H₂: Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan motivasi

3. Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Konsep hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dapat dilihat dari dua perspektif yaitu perspektif psikologis dan kognitif. Pertama, karena identifikasi dan keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi terkait dengan kinerja dan akibatnya mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap kinerja dan akibatnya mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap anggaran (Murray, 1990; Chow et al 1988; Lau & Buckland, 2000). Kedua sebagai hasil dari peningkatan aliran informasi antara atasan dan bawahan, partisipasi anggaran mengarah pada keputusan yang berkualitas lebih tinggi. Pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh tidak signifikan (Lunardi.A.P, et al, 2020; Desmond & Keith C.C. Cheung 2003). Suria & Isa (2011) menemukan dalam studinya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ogiedu & Odia (2013) menyatakan dalam studinya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dari perspektif ini, partisipasi mengarah pada motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih tinggi, keputusan yang berkualitas lebih tinggi dan kinerja yang lebih tinggi. Studi empiris sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja tidak konsisten. Hasil studi menunjukkan hubungan positif (Brownell, 1982) sementara ada yang menunjukkan hubungan positif tidak signifikan (Dunk, 1989). Penelitian lain menunjukkan hubungan negatif (Cherrington & Cherrington, 1973). Namun seperti yang dinyatakan sebelumnya, studi ini memberikan hasil yang tidak konsisten untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Jadi kami mengusulkan bahwa hipotesis ketiga:

H₃: Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

4. Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian Scott-Ladd et al. (2006) mengemukakan bahwa karyawan yang berkomitmen secara efektif berupaya mengatasi masalah organisasi, sehingga meningkatkan kinerja dan kepuasan mereka. Dominasi komitmen afektif menunjukkan bahwa hal itu tetap merupakan respons sikap penting bagi pengusaha dan karyawan, sedangkan menurut Laka-Mathebula (2004), peneliti organisasi setuju bahwa konsensus belum tercapai mengenai definisi komitmen organisasi (Mowday, 1998; Suleiman & Isle, 2000). Cara komitmen

organisasi didefinisikan tergantung pada pendekatan terhadap komitmen yang dipatuhi (Scholl, 1981). Ogiedu & Odia (2013) menyatakan dalam studinya bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dalam arah ini, komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap karyawan atau sebagai kekuatan yang mengikat karyawan ke suatu organisasi. Partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen organisasi yang efektif (Mayer & Schoorman, 1998). Studi sebelumnya telah menyarankan bahwa partisipasi manajer akan meningkatkan komitmen organisasional mereka (Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasional afektif menguntungkan kinerja karyawan (Allen & Meyer, 1996). Ketika manajer telah berkomitmen untuk suatu organisasi, mereka akan menerima tujuan organisasi dan melibatkan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja mereka. Ini membawa kita pada hipotesis keempat:

H₄: Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

5. Motivasi dengan Kinerja Manajerial

Pada prinsipnya anggaran berfungsi sebagai tujuan yang ingin dicapai di tingkat organisasi dalam skala besar. Tujuan spesifik dan menantang menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada tujuan umum dan lebih mudah (Locke dan Latham, 1984). Perangkat motivasi ini dapat meningkatkan kinerja manajer dan akibatnya mencapai varian anggaran yang menguntungkan. Diusulkan bahwa meningkatkan motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya telah menyarankan efek positif dari motivasi dalam meningkatkan kinerja (Shields and Shields, 1998). Locke dan Schweiger (1979) juga memberikan bukti signifikan dalam studi empiris mereka dalam domain psikologis untuk hubungan antara motivasi dan kinerja.

Dalam penelitian ini, diusulkan juga bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa ketika karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kemungkinan untuk mempengaruhi set anggaran akhir meningkat, sehingga meningkatkan kemungkinan anggaran yang menguntungkan. Ini pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan tugasnya. Demikian pula, partisipasi dalam pembuatan anggaran dapat meningkatkan persepsi keadilan, dan akibatnya meningkatkan motivasi karyawan. Jadi kami mengusulkan bahwa hipotesis kelima:

H₅ : Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja manajerial

2. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan survei kuesioner cross sectional untuk mengumpulkan data empiris dari sampel penelitian yang dipilih secara acak dari obyek penelitian yaitu para pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Pemerintah Kota Surakarta. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 90 orang.

Kuesioner dengan surat pengantar diberikan secara fisik kepada pimpinan perangkat daerah untuk diteruskan kepada responden yang berperan dalam proses penganggaran dan juga memiliki tanggung jawab akuntansi untuk kinerja penyusunan anggaran. Seluruh responden mengembalikan kuesioner sebanyak 90 atau 100% dari kuesioner yang dikembalikan dapat digunakan sebagai dasar analisis.

Variabel yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah partisipasi anggaran, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Lima item skalalickert, yang sebelumnya digunakan dalam penelitian jenisnya, digunakan untuk menilai tingkat partisipasi manajerial bawahan dalam proses anggaran. Skala respons tipe Likert lima poin untuk menyelaraskan langkah-langkah dengan yang lain dalam instrumen penelitian serta menyederhanakan untuk lingkungan penelitian. Model penelitian yang dikembangkan dengan menyusun kerangka kerja utama untuk studi hubungan antara variabel ditetapkan di sini. Model statistik yang disajikan di bawah ini digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan Metode Regresi Berganda dengan konsep intervening. Ketiga model persamaan disajikan sebagai berikut:

Persamaan I ;

$$Y_1 = b_0 + b_1 X_1 + e$$

Persamaan II ;

$$Y_2 = b_0 + b_1 X_1 + e$$

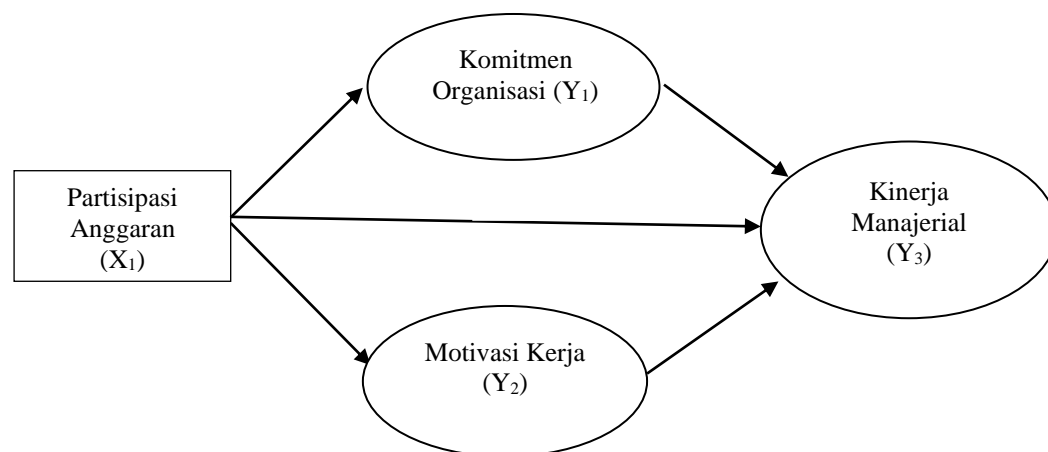
Persamaan III ;

$$Y_3 = b_0 + b_1 X_1 + b_1 Y_1 + b_1 Y_2 + e$$

Dimana:

X_1 = Partisipasi Anggaran. Y_1 = Komitmen Organisasi, Y_2 = Motivasi Kerja. Y_3 = Kinerja Manajerial dan e = tingkat kesalahan

Kerangka model yang dikembangkan dalam penelitian ini, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Model Konseptual

3. Hasil Penelitian.

Penelitian ini menggunakan model mediasi yang mengkaji hubungan antar variabel yang menentukan kinerja manajerial, tiga model regresi bertingkat untuk menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara perilaku orang yang diteliti. Sehingga didapatkan gambaran kongkrit interaksi pengaruh langsung atau tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening Komitmen organisasi dan motivasi kerja. Hipotesis model konseptual ini diuji menggunakan statistik regresi, uji-t, uji-F, uji R^2 dan pengujian prasyarat regresi serta pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data. Regresi menggunakan tingkat signifikansi alfa 5%, berpedoman pada konsep yang dikembangkan oleh Kelinger (1986).

Dalam uji data tahap awal, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, dapat dijelaskan bahwa; Dalam uji validitas diperoleh hasil bahwa seluruh item atau butir pertanyaan penelitian dinyatakan seluruhnya valid. Dalam uji Reliabilitas terhadap variabel penelitian, seluruh variabel dinyatakan reliabel. Dari uji linieritas dapat disimpulkan bahwa model yang di bangun benar adalah model linier.

Dari hasil analisis statistik regresi, model yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Persamaan I ;

$$Y_1 = b_0 + b_1 X_1 + e$$

$$Y_1 = 2,284 + 0,551^{**}X_1 + e$$

Persamaan II ;

$$Y_2 = b_0 + b_1 X_1 + e$$

$$Y_2 = 0,338 + 0,690^{**}X_1 + e$$

Persamaan III ;

$$Y_3 = b_0 + b_1 X_1 + b_1 Y_1 + b_1 Y_2 + e$$

$$Y_2 = -2,449 + 0,070X_1 + 0,618**Y_1 + 0,643**Y_2 + e$$

Dari hasil hasil persamaan model regresi yang dihasilkan dapat disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1
Hasil Analisis Model Regresi

No	Model	Beta	Sig-t	Sig-F	Adj-R ²	Korelasi
1.	Persamaan I	X ₁ = 0,551	0,000	0,000	0,296	0,551**
2.	Persamaan II	X ₁ = 0,690	0,000	0,000	0,470	0,690**
3.	Persamaan III	X ₁ = 0,070	0,164	0,000	0,944	0,854**
		X ₂ = 0,618	0,000			0,686**
		X ₃ = 0,643	0,000			0,719**

**=Signifikan.

Sumber: Data Diolah 2020.

Dari tabel 1 atas hasil analisis model regresi di atas dapat dijelaskan makna analisis dan pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Model Persamaan I

Pada model persamaan I, dapat diperoleh nilai konstanta sebesar 2,284 dan nilai Beta partisipasi anggaran sebesar 0,551 nilai sig 0,000<0,050 berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya apabila partisipasi anggaran ditingkatkan Komitmen Organisasi akan meningkat. Nilai sig F sebesar 0,000 dan hasil determinasi Adj-R² sebesar 0,296 artinya memiliki hubungan yang cukup, sedangkan hasil korelasi diperoleh sebesar 0,551 dan signifikan, menunjukkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi cukup kuat.

Model Persamaan II

Pada model persamaan II, dapat diperoleh nilai konstanta sebesar 0,338 dan nilai Beta partisipasi anggaran sebesar 0,690 nilai sig 0,000<0,050 berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, artinya apabila partisipasi anggaran ditingkatkan maka motivasi kerja akan meningkat. Nilai sig F sebesar 0,000 dan hasil determinasi Adj-R² sebesar 0,470 artinya memiliki hubungan yang cukup, sedangkan hasil korelasi diperoleh sebesar 0,690 dan signifikan, menunjukkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan motivasi kerja terletak pada kuadran cukup kuat.

Model Persamaan III

Pada model persamaan III, dapat diperoleh nilai konstanta sebesar -2,449 dan pengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai berikut;

Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial diperoleh Beta sebesar 0,070 nilai Sig 0,164>0,005 artinya partisipasi anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial dan memiliki nilai korelasi sebesar 0,854 signifikan bermakna memiliki hubungan yang sangat kuat ;

Komitmen organisasi terhadap Kinerja manajerial diperoleh Beta sebesar 0,618 nilai Sig 0,000<0,005 artinya Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan memiliki nilai korelasi sebesar 0,686 signifikan bermakna memiliki hubungan yang kuat;

Motivasi kerja terhadap Kinerja manajerial diperoleh Beta sebesar 0,643 nilai Sig 0,000<0,005 artinya Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan memiliki nilai korelasi sebesar 0,719 signifikan bermakna memiliki hubungan yang sangat kuat.

Hasil uji-F diperoleh nilai sig sebesar 0,000, artinya variabel Partisipasi Anggaran, Komitmen organisasi dan Motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja manajerial. Hasil uji determinasi **Adj-R²** diperoleh skor sebesar 0,944, artinya model sangat Fit dan sangat kuat kemampuan Partisipasi Anggaran, Komitmen organisasi dan Motivasi kerja dalam menjelaskan keragaman Kinerja manajerial

Dari penjelasan di atas dapat disusun tabel pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

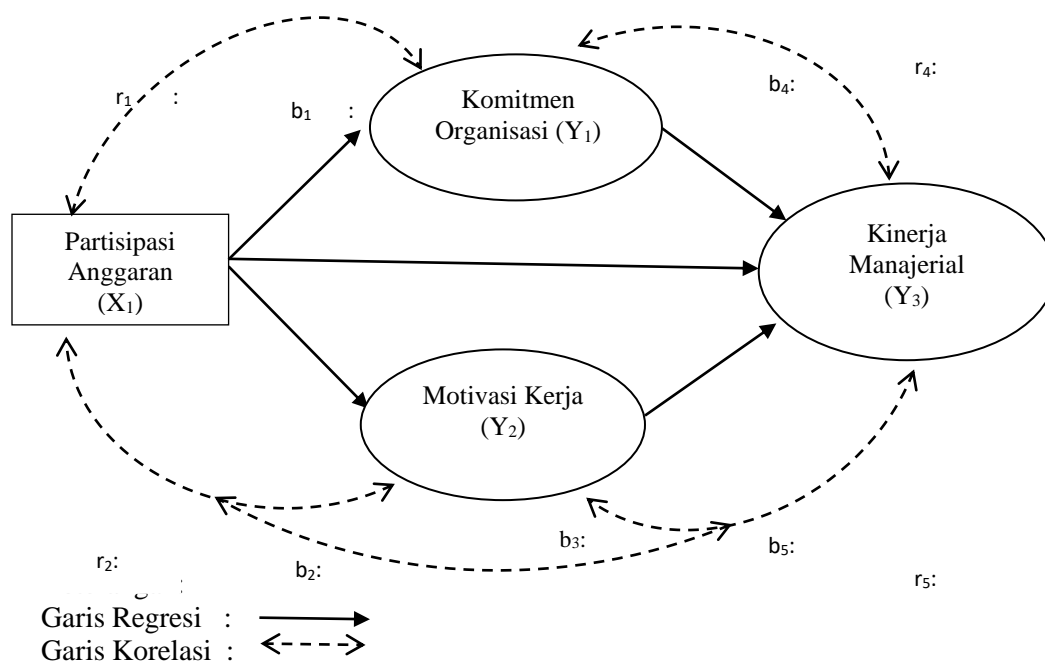
Tabel 2
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

No	Arah Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1	PK terhadap KM	0,070	-	-
2	PK terhadap KM melalui KO	-	0,551 x 0,618 = 0,341**	0,070 + 0,341 = 0,411
3	PK terhadap KM melalui MK	-	0,690 x 0,643 = 0,444**	0,070 + 0,444 = 0,514

*) Signifikan

Sumber; Data diolah.

Dari hasil analisis di atas, dapat berikut digambarkan temuan model hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2
Temuan Model Hipotesis

4. Diskusi Hasil Penelitian.

Studi ini mengusulkan dua konsep yaitu pengaruh langsung satu konsep yaitu Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan pengaruh tidak langsung yaitu; pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja. Hipotesis yang diuji ada

lima sesuai permasalahan penelitian, antara lain ; pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi; pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja; pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial; pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dan ; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Langsung Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh tidak signifikan. Artinya peningkatan perilaku pegawai dalam keterlibatan penyusunan anggaran apabila didorong akan meningkatkan kinerja manajerial, namun tidak memiliki makna substansi kinerja yang sesungguhnya. Temuan ini tidak konsisten mendukung hasil studi Brownell, (1982), Suria (2011), Ogiedu (2013) menunjukkan hubungan positif signifikan, dan temuan ini konsisten mendukung studi yang dilakukan oleh (Dunk, 1989 ; Lunardi 2020; Desmond,2003) dalam studinya menunjukkan hubungan positif tidak signifikan. Temuan ini juga tidak konsisten dengan hasil studi Cherrington & Cherrington, (1973) menunjukkan hubungan negatif. Hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dinyatakan tidak terbukti.

Pengaruh Tidak Langsung Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh tidak langsung dapat diperoleh dari hasil analisis menunjukkan bahwa, pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif signifikan. Berikutnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya semakin intensif pegawai terlibat dalam partisipasi anggaran akan berdampak penting dan bermakna terhadap perilaku komitmen organisasi, selanjutnya dengan meningkatnya perilaku komitmen organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja manajerial secara bermakna. Secara konsisten temuan ini mendukung studi Nouri dan Parker (1998), Ogiedu (2013) dan Yahya et al. (2008) menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran secara tidak langsung mempengaruhi kinerja manajerial melalui variabel mediasi dari komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen yang lebih kuat dan lebih umum dapat meningkatkan pengembangan, pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi (Awamleh, 1996). Temuan ini juga mendukung studi Parker dan Kyj (2006) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan Terdapat pengaruh signifikan Partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi, terbukti kebenarannya dan Hipotesis keempat (H_4) Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial, terbukti kebenarannya.

Pengaruh Tidak Langsung Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui Motivasi Kerja.

Pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja diperoleh temuan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, artinya jika perilaku karyawan dalam keterlibatan partisipasi anggaran meningkat, memberikan sinyal perilaku motivasi mereka akan mengalami peningkatan secara signifikan. Selanjutnya pengaruh motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial secara bermakna, semakin tinggi motivasi kerja pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan berdampak positif meningkatkan kinerja manajerial Pemerintah Kota Surakarta. Hasil studi ini mendukung pendapat yang menyatakan bawahan biasanya lebih fasih dan berpengalaman tentang kebiasaan kerja mereka daripada atasan, selanjutnya Shields and Shields, (1998) menyatakan bahwa melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, akan memungkinkan atasan untuk merancang tujuan anggaran yang lebih baik, yang memotivasi karyawan untuk mencapai anggaran, Kenis, (1979) mengemukakan dalam proses penetapan anggaran, tujuan yang jelas, ketat tetapi dapat dicapai adalah jenis anggaran yang paling disukai. Hasil studi ini konsisten dengan temuan Shields and Shields, (1998) mengemukakan bahwa

indikator motivasi ini dapat meningkatkan kinerja manajer dan akibatnya mencapai varian anggaran yang menguntungkan. Diusulkan bahwa meningkatkan motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya telah menyarankan efek positif dari motivasi dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini konsisten dengan pendapat Locke dan Schweiger (1979) juga memberikan bukti signifikan dalam studi empiris mereka dalam domain psikologis untuk hubungan antara motivasi dan kinerja. Dari hipotesis yang dibangun sebelumnya, hipotesis kedua (H_2) Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan motivasi, terbukti kebenarannya. Hal yang sama pada hipotesis kelima (H_5) Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja manajerial, dapat dibuktikan kebenarannya.

Dampak dari variabel diamati dari studi model ini dengan obyek pegawai Pemerintah Kota Surakarta. Dari hasil, variabel menjelaskan sangat sedikit variasi dalam kinerja manajerial. Namun, ketika variabel-variabel ini berinteraksi, mereka semakin menjelaskan proporsi variasi dalam variabel yang diduga (kinerja manajerial) pengaruhnya semakin tinggi. Model intervening (*path analysis*) ini memberikan penjelasan terbaik tentang variasi dalam kinerja manajerial, khususnya pada pegawai Pemerintah Kota Surakarta yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

5. Ringkasan Temuan.

Model Penelitian ini dilakukan untuk menguji peran partisipasi penganggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Dari studi ini, diperoleh beberapa temuan: (a). Hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan Terdapat pengaruh signifikan Partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi, terbukti kebenarannya. (b). hipotesis kedua (H_2) Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan motivasi, terbukti kebenarannya. (c) Hipotesis ketiga (H_3) Terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dinyatakan tidak terbukti. (d). Hipotesis keempat (H_4) Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial, terbukti kebenarannya. (e). Hipotesis kelima (H_5) Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja manajerial, dapat dibuktikan kebenarannya. Pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja merupakan jalur intervening paling dominan.

6. Kesimpulan dan Rekomendasi

Studi ini secara keseluruhan, menunjukkan hasil bahwa ada 2 interaksi arah intervening yaitu pengaruh tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja, dimana variabel motivasi memiliki dampak yang paling dominan. Sudi atau Hasilnya memiliki implikasi teoritis dan praktis. Studi ini, dari perspektif teoritis, memperluas pemahaman kita tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam pengaturan dan penyusunan penganggaran. Studi ini juga memberikan penjelasan kepada kita secara kritis hubungan di antara variabel-variabel ini.

Kepentingan studi dari sudut pandang manfaat praktis, hasil penelitian memiliki implikasi untuk menekankan motivasi, komitmen organisasi dan kinerja manajerial dalam pengaturan anggaran dengan melibatkan partisipasi para pegawai. Ini menjelaskan bagaimana partisipasi anggaran melalui komitmen dan motivasi kerja dapat mengarah pada peningkatan kinerja manajerial. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja manajerial, disarankan agar pimpinan penyusun anggaran pemerintah kota harus terlibat dalam proses penganggaran didukung staf pegawai. Prosedur penyusunan anggaran harus didukung motivasi dan komitmen para pegawai untuk memastikan pegawai dan pimpinan mampu diterjemahkan ke dalam kinerja manajerial yang semakin berkualitas hasilnya.

Daftar Pustaka

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Allen, P.G. (1981). *The Use of Plastics in Protected Cropping*. *Scientific Horticulture* 32: 78-85
- Awamleh, N. A. H. K. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Brownell, P & McInnes, M. (1986) Budgetary participation, motivation and managerial performance, *The Accounting Review* 61 (October): 587 – 600.
- Brownell, P. & Hirst, M. (1986) Reliance on accounting information, budgetary participation and task uncertainty: test of a three – way interaction, *Journal of Accounting Research*, 24:241 – 249
- Brownell, P. (1982). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, 57(4), 766-777.
- Bryan, J. F. & Locke, E. A. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*, (June), 274-277.
- Chenhall, R.H. dan Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organisations and Society*, 13, 225-233.
- Cherrington, D.J. & Cherrington, J.O. (1973) Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process, *Journal Of Accounting Research Supplement* 11:225-253.
- Chong, V.K & Johnson, D.M. (2007) Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance, *Accounting And Business Research*, 37(1): 3-19.
- Chong, V.K. and K.M. Chong, 2002. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14: 65-86
- Chow, C.W, Cooper, J.C. and Waller, W.S. (1988), “Participative Budgeting: Effects of a Truth-inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance”, *The Accounting Review*, 63, (January), pp.111-22.
- Dani, A. C, Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Budgetary participation and managerial performance: A meta-analysis of the relationships found in research conducted in the behavioral area of accounting. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 10(1), 54-72.
- Desmond C.Y. Yuen, Keith C.C. Cheung (2003). Impact of Participation in Budgeting and Information Asymmetry on Managerial Performance in the Macau Service Sector. *JAMAR - Journal of Applied Management Accounting Research Vol. 1 · Number 2 · 2003*
- Dunk, A. S. (1989). Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: A note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 321-324.
- Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Harold Koontz, Cyril O'Donnell (1976). *The basis of management; Planning; Organizing; Staffing; Directing and leading; Controlling*. McGraw-Hill, 1976.
- Heneman, H.G. (1974), “Comparison of Self and Superior Ratings of Managerial Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.638-642.
- Karakoc, E. Y., & Özer, G. (2016). *An investigation of budget-related antecedents of job performance*. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 5(3), 38-53.
- Kenis, (1979). *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. *The Accounting Review* : 707-721
- Kerlinger, F.N, 1986, *Foundations of Behavioral Research*, Edisi ke-3, New York: Holt, Rineheart, ad Winston
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). *Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget*. *Abacus*, 44(4), 423-442.

-
- Laka-Mathebula, M.R. (2004) Modeling The relationship Between organization commitment, leadership style, human resources management practice and organization trust, PHD, thesis, faculty of economics and management sciences, universities of Pretoria, South Africa
- Lau, C.M. & Buckland, J. (2000) Budget emphasis, task difficulty and performance: The effect of diversity within culture, *Accounting and Business Research Winter*,: 37 – 55
- Locke, E. A. dan Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task. Performance*. Englewood Cliffs, NJ: *Prentice-Hall*.
- Locke, E.A. and D. Schweiger, (1979). Participation in decision making: one more look. In *Research in Organizational Behavior*, Ed., B. Staw. Greenwich, CT: JAI Press, pp: 265-339.
- Lunardi.A.P, Silva Zonatto.VC, Nascimento.JC (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *R. Cont. Fin.– USP, São Paulo*, v. 31, n. 82, p. 14-32, jan./abr. (2020)
- Mahoney, et al. 1965. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer. R.C and Schoorman F.D(1998) .*Journal of Organizational Behavior* Vol. 19, No. 1 (Jan., 1998), pp. 15-28.
- Merchant, K. A. (1981), “The Design of Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behaviour and Performance”, *The Accounting Review*, 16 (4), pp.813–829.
- Merchant, K.A (1981) The design of the cooperate budgeting system: influences on managerial behaviour and performance, *The Accounting Review*, 56(October): 813 – 829.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Mia, L. (1989), “The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note”, *Accounting Organisations and Society*, 14(4), pp.347–357.
- Milani, K.W. (1975) The relationship of participation in budget setting industrial supervisors' performance and attitudes: A field study *The Accounting Review*, April: 274 – 285
- Mowday, R.T (1998) Reflections on the study and relevance of organizational Commitment *Human Resource Management Review*, 8(4) :387 – 401
- Murray, D., (1990). The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2: 104-123.
- Nouri, H. and R.J. Parker, (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5/6): 467-483.
- Parker, R. J. & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 27-45.
- Robbins,S.P dan Judge T.A. 2015. *Corporate Culture*. Jakarta: Salemba Empat.
- Scholl, R.W. (1981) Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivation Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A. & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision-making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414.
- Shields, J.F. and Shields, M.D. (1998), “Antecedents of Participative Budgeting”. *Accounting, Organisations and Society*, 23, pp.49–76.
- Suleiman, A.M. and Isles, P.A.(2000) The Multi – Dimensional Nature Of Organizational Commitment In A Non- Western Context, *Journal of Management Development*, 19(1): 71-82.
- Suria Zainuddin and Che Ruhana Isa (2011). The Role Of Procedural Fairness In The Relationship Between Budget Participation And Motivation. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9): 1464-1473.

- Ogiedu Killian Osikhena, James Oda (2013). Relationship between Budget Participation, Budget Procedural Fairness, Organisational Commitment and Managerial Performance. *Review of Public Administration and Management* Vol. 2, No. 3, July 2013
- Yahya, M. N., Ahmad, N. N. N. & Fatima, A. H. (2008). Budgetary participation and performance: Some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behaviour with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.