

# Pengaruh Keefektifan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung

<sup>1</sup>Siti Sariningrum, <sup>2</sup>Rini Lestari, <sup>3</sup>Yuni Rosdiana

<sup>1,2,3</sup>Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

email: <sup>1</sup>sitsarning@gmail.com, <sup>2</sup>uirini\_unisba@yahoo.com, <sup>3</sup>yuni\_srfajar@yahoo.com

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keefektifan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung, dan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai moderasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan Keefektifan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif dengan pendekatan *survey* melalui teknik pengumpulan data dengan kuesioner yang disebarakan kepada manajer di tiap level management sebesar 81.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* dengan bantuan software smartpls v.3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keefektifan Anggaran Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung. Motivasi kerja sebagai pemoderasi berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung.

**Kata Kunci:** Anggaran Partisipatif, Motivasi Kerja, dan Kinerja Manajerial.

## I. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Kinerja manajerial digunakan sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan efektifitas organisasi (Pramono, 2007:3). Selain itu, kinerja manajerial juga dapat dinilai dengan menggunakan anggaran. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi (Govindarajan dan Anthony, 2005:73). Menurut Hansen Mowen (2009:446) anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasi di bawahnya, untuk mengkoordinasikan kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer

puncak tetapi harus didukung dengan peran serta secara aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing (Supriyono,1989:104).

Menurut Garrison (2000:408) pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggaran ini disebut dengan *self imposed budget* atau anggaran partisipatif. Pendekatan ini biasanya dianggap sebagai metode pembuatan anggaran yang paling efektif. Anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kejasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di didalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan sekaligus mengukur prestasi (Supriyono 1999:344). Namun, Beckeern dan Green dalam Dharmanegara (2010:19) mengungkapkan ketika partisipasi tersebut diterapkan dalam situasi yang salah, partisipasi dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Danim (2004:17), motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Manusia digerakkan oleh motif-motif tertentu, baik bersifat pribadi maupun kelompok, internal atau eksternal.

Permasalahan yang terjadi, Ketua Komite Peduli Jawa Barat (KPJB) Kabupaten Bandung, Lili Muslihat (2016) mengatakan bahwa para PNS di Pemkab Bandung, kedisiplinannya masih harus dievaluasi, karena jika dibiarkan akan terlihat kelemahannya di depan masyarakat. Ini terjadi karena Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) tidak bekerja. Selain itu, atasannya di tiap SKPD juga lemah dalam pengawasan terhadap bawahannya.

Selain itu Ketua Komisi A DPRD Kabupaten Bandung, Yanto Setianto (2016) menyatakan bahwa merasa prihatin dengan serapan anggaran kegiatan dan pengadaan barang/jasa yang masih rendah. Ini terjadi setiap tahun. Dan juga menuturkan bahwa jangan sampai penyerapan anggaran di akhir tahun pada Desember mendatang. Penyerapan anggaran yang terburu-buru membuat administrasi tak tertib dan kualitas pekerjaan diragukan.

Govindarajan (1986) dalam Tjahjaning Poerwati (2002) mengemukakan bahwa perbedaan-perbedaan tersebut dapat diselesaikan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (faktor-faktor kondisional/variabel moderating) yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya Slamet Riyadi (2000) dalam Arum dan Murtanto (2005), telah melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kontinjensi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dengan melakukan pengujian terhadap motivasi yang berfungsi sebagai variabel moderating. Dari hasil penelitian tersebut, ditemukan bahwa motivasi tidak signifikan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Adapun hasil penelitian dari Dina dan Halimatusyadiah (2014), Agustina (2013), Putra (2011), Wulandari (2014), yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti melakukan penelitian tentang: (1) Bagaimana pengaruh keefektifan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung; (2) Bagaimana motivasi kerja sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dalam kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung.

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh keefektifan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dalam kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung.

## **II. Landasan Teori**

### **Anggaran partisipatif**

Mulyadi (2001:488) menyatakan bahwa, “anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun”. menurut Garrison (2000:408) “anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan”. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:86), proses penyusunan anggaran dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*), dan ada pula yang menggunakan gabungan keduanya. Berikut penjelasan mengenai pendekatan dalam proses penyusunan anggaran:

1. Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*)

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini cocok untuk karyawan yang tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan pada karyawan. Hal ini biasa terjadi di dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya.

2. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan

karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

### 3. Pendekatan partisipasi

Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan *top down* dan *bottom-up*. Pendekatan ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antar manajemen puncak dengan manajemen pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya. Anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan pokok yang telah ditetapkan. Kelemahan pendekatan partisipasi dapat dikurangi sehingga bawahan akan merasa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan yang lebih terjamin.

Menurut Milani (1975) dalam Fatia (2014) ada 6 (enam) indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat partisipasi para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran, yaitu : 1) Peran serta dalam penyusunan anggaran, 2) Alasan yang diberikan atasan ketika anggaran direvisi, 3) Seringnya inisiatif memberikan pendapat pada saat penyusunan anggaran, 4) Pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir, 5) Pertimbangan atas kontribusi terhadap anggaran, dan 6) Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan ketika penyusunan anggaran.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Fillmore H. stanford dalam Mangkunegara (2013:93) *Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class.* Sedangkan menurut Wirjana

(2007:82) “motivasi ialah sesuatu yang menggerakkan orang bertindak dengan penuh semangat. Motivasi mampu membuat orang yang berkemauan menggunakan kemampuannya serta menjalankan pekerjaannya. Sedangkan Usman (2013:278) menyatakan bahwa: ”motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja”. Menurut David McClelland dalam Darmawan (2013:83) ada 3 (tiga) dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja seseorang, yaitu : 1) Kebutuhan terhadap prestasi, 2) Kebutuhan terhadap kekuasaan, dan 3) Kebutuhan terhadap afiliasi.

### **Kinerja Manajerial**

*Performance management is a continuous process of identifying, measuring and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization* (Aguinis, 2007:2). Sedangkan menurut Torang (2012:118), “kinerja adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi”. Kinerja manajerial menurut Harefa (2008:17) adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Menurut Mahoney *et al.* (1965) yang diadopsi dari penelitian Jannah (2014) untuk mengukur kinerja manajerial dalam penelitian ini ada 8 (delapan) indikator yang dapat digunakan, yaitu berdasarkan penilaian kinerja manajerial: 1)Perencanaan, 2) investigasi, 3) Koordinasi, 4) Evaluasi, 5) Pengawasan, 6) Staffing, 7) Negosiasi, dan 8)Perwakilan.

### III. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis:

H<sub>0</sub>: Anggaran partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H<sub>a</sub>: Anggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

**Tabel1.**Hasil Uji Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial

| Variabel                                    | Pengaruh langsung | T hitung | t kritis | Kesimpulan             |            |
|---|-------------------|----------|----------|------------------------|------------|
| Anggaran partisipatif<br>Kinerja manajerial | -> 17,43%         | 7,023    | 1,96     | H <sub>0</sub> ditolak | Signifikan |

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  (7,023) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96). maka dapat disimpulkan bahwa menolak H<sub>0</sub> dan menerima H<sub>a</sub> yang berarti bahwa, anggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung dengan persentase pengaruh sebesar 17,43%. Artinya semakin tinggi anggaran partisipatif maka kinerja manajerial akan semakin baik pula.

#### Pengaruh Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial

Hipotesis:

H<sub>0</sub>: Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara Keefektifan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial

H<sub>a</sub>: Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi berpengaruh terhadap hubungan antara Keefektifan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial

**Tabel 2.** Hasil Uji Pengaruh Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial

| Variabel   | Pengaruh langsung | t <sub>hitung</sub> | t <sub>kritis</sub> | Kesimpulan             |            |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|------------------------|------------|
| Anggaran Partisipatif -> Kinerja Manajerial                  | 17,43%            | 7,023               | 1,96                | H <sub>0</sub> ditolak | Signifikan |
| Anggaran Partisipatif * Motivasi Kerja -> Kinerja Manajerial | 17,38%            | 3,692               | 1,96                | H <sub>0</sub> ditolak | Signifikan |
| Motivasi Kerja -> Kinerja Manajerial                         | 8,96%             | 4,649               | 1,96                | H <sub>0</sub> ditolak | Signifikan |

Pada tabel diatas Nilai signifikansi efek interaksi yang ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  adalah sebesar 3,692, hal ini lebih besar dari  $t_{kritis}$  sebesar 1,96. maka dapat disimpulkan bahwa menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  yang berarti bahwa motivasi kerja sebagai pemoderasi berpengaruh terhadap interaksi antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial dengan pengaruh langsung sebesar 17,38%. Artinya bahwa ketika motivasi kerja meningkat, maka akan memberikan efek peningkatan pengaruh yang positif antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin baik anggaran partisipatif, dengan diikuti motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial.

#### IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai Pengaruh Keefektifan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Keefektifan anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Bandung. Artinya semakin tinggi anggaran partisipatif maka kinerja manajerial akan semakin baik pula.



2. Motivasi kerja berpengaruh sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara keefektifan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Bandung. Artinya bahwa ketika motivasi kerja meningkat, maka akan memberikan efek peningkatan pengaruh yang positif antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin baik anggaran partisipatif, dengan diikuti motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial.

## Daftar Pustaka

- Agustina, Dewi. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. Naskah Publikasi.
- Arum dan Murtanto..2005. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Riset Ekonomi II Surabaya, 23-24 November 2005
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Darmawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Dina dan Halimatusyadiah. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Naskah Publikasi.
- Garrison. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Govindarajan dan Anthony. 2005. *Management Control System Terjemahan Kurniawan Tjakrawala Dan Krista Edisi 11 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen Diterjemahkan Dewi Fitriasari Dan Deny Arnos*. Jakarta :Salemba Empat
- Hansen Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial Buku 1 Edisi 8 Terjemahan Deny Arnos*. Jakarta : Salemba Empat
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*

- Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, & Rekayasa*. Edisi 3. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Pramono, Peni R. 2007. *Seri UKM: Menilai Kinerja Manajer Lewat Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Putra, Haryadi. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. Naskah Publikasi.
- Supriyono. 1989. *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Tjahjaning, Poerwati. 2002. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating", *Simposium Nasional Akuntansi 5*, IAI. 5-6 September 2002. Hal. 737-755.
- Torang, Syamsir. 2012. *Metode Riset Struktur Dan Perilaku Organisasi*
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta :PT Bumi Aksara.
- Wirjana, Bernardine. 2007. *Mencapai Manajemen Berkualitas : Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta : Andi.
- Wulandari, Indah. 2014. *Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*. Naskah Publikasi.