

## **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI**

**Frenni Ernis**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember  
frenniernis85@gmail.com

**Raden Andi Sularso**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember  
manajemen1234@yahoo.com

**Siti Maria Wardayati**

Program Studi Magister Akuntansi Universitas Jember  
sitimariawardayati@gmail.com

**Abstract:** *This study aimed to analyze the effect of budget participation on managerial performance with organizational commitment and motivation as the intervening variables. Data were collected by distributing questionnaires to structural officials of the Government of Bondowoso Regency. The collected data were then analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). Results showed that budget participation has significant and positive effect on managerial performance. Budget participation also has a positive and significant effect on organizational commitment and motivation. Results of the research also demonstrate that organizational commitment and motivation have positive and significant effects on managerial performance. Budget participation also affects managerial performance through organizational commitment and motivation.*

**Keywords:** *Budget Participation, Organizational Commitment, Motivation, Job Relevant Information, and Managerial Performance.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel *intervening* komitmen organisasi dan motivasi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Bondowoso. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi.

**Kata Kunci:** Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, *Job Relevant Information*, dan Kinerja Manajerial.

## Pendahuluan

Dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah daerah untuk menciptakan *good governance*, maka dalam setiap proses penyusunan anggaran diperlukan pendekatan yang baik agar anggaran dapat bekerja sesuai dengan fungsinya. Salah satu pendekatan manajerial yang digunakan untuk menyusun anggaran pemerintah adalah dengan menggunakan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan sejauh mana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah maupun tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dengan adanya koordinasi antar manajemen, dapat diciptakan suatu anggaran yang mampu memenuhi kebutuhan manajerial yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dalam sektor publik terutama kaitannya dengan kinerja manajerial penting untuk dilakukan karena perilaku penganggaran (*budgetary behaviour*) dalam sektor publik terutama pemerintah berbeda dengan perilaku penganggaran dalam perusahaan-perusahaan yang berorientasi laba (Ferdiani dan Rohman, 2012).

Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga manajer tingkat bawah diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Nengsy dkk, 2013). Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/representasi (Setyarini dan Susty, 2013).

Keterlibatan manajer bawah dalam partisipasi penyusunan anggaran menyebabkan konsekuensi positif seperti meningkatnya komitmen pada organisasinya (Setyarini dan Susty, 2013). Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial organisasi tersebut (Pramesthiningtyas dan Rohman, 2011).

Partisipasi di dalam penyusunan anggaran juga diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan kerjasama diantara para manajer. Maka, manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam organisasi. Jadi dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja pegawai akan meningkat karena komunikasi antara

bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja (Budiman dkk, 2012). Motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan. Hasil penelitian Nengsy dkk (2013) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian ini juga menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi dan pengaruh motivasi organisasi terhadap kinerja manajerial

Ferdiani dan Rohman (2012), Hikmah (2015) dan Hartini (2011) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H<sub>1</sub>: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Penelitian Ferdiani dan Rohman (2012), Eker (2007), dan Yahya dkk (2008) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Tingginya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ketika karyawan dilibatkan dalam penyusunan anggaran, mereka akan merasa bahwa pendapat mereka dibutuhkan dan diperhitungkan oleh organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H<sub>2</sub>: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Ferdiani dan Rohman (2012) dan Setyarini dan Susty (2013), menguji tentang hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Ketika komitmen karyawan terhadap organisasi meningkat, maka kinerja yang ditampilkan oleh mereka juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan lebih menghargai organisasi, dan lebih peduli terhadap nasib organisasi tempatnya bekerja. Sehingga mereka akan menampilkan kinerja yang tinggi untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Penelitian Laberto (2001) menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih efektif di dalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Penelitian Nengsy dkk (2013) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Semakin tinggi keterlibatan pejabat struktural Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin meningkatkan motivasi mereka dalam pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi

Penelitian Laberto (2001) membuktikan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dalam artian semakin tinggi motivasi seorang manajer, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Nengsy dkk (2013) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi Pejabat Struktural SKPD dalam melaksanakan tugasnya, maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H<sub>5</sub>: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

## Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dimana penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel (Noor, 2011:38). Penelitian ini juga termasuk jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural pada SKPD Kabupaten Bondowoso. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan khusus. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang menjabat sebagai kepala dinas/setingkat kepala dinas, sekretaris/setingkat sekretaris, kepala bidang/setingkat kepala bidang, atau kepala seksi/setingkat kepala seksi yang bekerja lebih dari satu tahun dan terlibat dalam penyusunan anggaran di SKPD Kabupaten Bondowoso. Sampel terpilih dalam penelitian ini sebanyak 132 orang pejabat struktural di SKPD Kabupaten Bondowoso.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan membagikan kuesioner kepada objek penelitian. Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Noor, 2011:139). Jawaban kuesioner diukur dengan skala Likert 5 poin.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel eksogen yaitu partisipasi penyusunan anggaran, dua variabel *intervening* yaitu komitmen organisasi dan motivasi, dan satu variabel endogen yaitu kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Budiman dkk, 2012). Variabel ini diukur dengan empat indikator yaitu keterlibatan dalam penyusunan anggaran, banyaknya pengaruh yang diberikan, alasan revisi anggaran, dan frekuensi saran yang diberikan. Komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Sunyoto dan Burhanudin, 2015:26). Variabel ini diukur dengan empat indikator, yaitu usaha keras untuk menyukseskan organisasi, kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, organisasi merupakan inspirasi untuk berprestasi, dan senang atas pilihan bekerja di organisasi. Motivasi adalah kemauan yang ditunjukkan seorang individu untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi, di mana kemauan tersebut turut dikondisikan oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang dia lakukan (Solihin, 2009:152). Variabel ini diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu prestasi kerja, pengembangan diri, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, dan honorarium. Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi (Indarto dan Ayu, 2011). Variabel ini diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan evaluasi.

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk mengolah data dan menguji hipotesis dengan menggunakan partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel eksogen tunggal, komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel *intervening* serta kinerja manajerial sebagai variabel endogen tunggal. Persamaan struktural SEM merupakan model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen (endogen) dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen (eksogen), dan dimana sebuah variabel dependen (endogen) pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen (eksogen) bagi hubungan berjenjang lainnya yang dikenal sebagai variabel *intervening* dan variabel *moderating*. Model SEM juga dikembangkan dengan alur antedens dan konsekuensi atau model sebab akibat atau kausal. Oleh karena itu, SEM biasanya dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi, dan tentu saja dapat diaplikasikan secara terpisah hanya dalam analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) ataupun hanya dalam analisis regresi (Dimiyati, 2009:57)

## Hasil dan Pembahasan

### Profil Responden

Sebanyak 140 kuesioner disebarikan. Sebanyak 133 kuesioner dikembalikan dan terdapat 1 kuesioner yang diisi tidak lengkap sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 132 kuesioner. Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi jabatan, masa kerja jabatan saat ini, pendidikan, usia dan jenis kelamin.

### Analisis Data

Sebelum dilakukan analisis data dengan SEM, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap data yang penelitian. Uji validitas dilakukan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel laten. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan dapat valid jika mempunyai *loading factor* signifikan pada ( $\alpha = 5\%$ ). Instrumen kajian disebut valid unidimensional jika mempunyai nilai *Goodness of Fit Index* (GFI)  $> 0,90$  (Dimiyati, 2009:99). Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori, didapatkan nilai GFI  $> 0,90$  untuk variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial. Hal ini berarti semua variabel penelitian dinyatakan valid. Hasil analisis faktor konfirmatori untuk indikator-indikator variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial memiliki nilai *Critical Ratio* (CR)  $> 1,96$  dengan nilai probabilitas untuk setiap variabel indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel indikator secara signifikan berhubungan dengan konstruk partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial.

Selain harus valid, instrumen juga harus *reliable* (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan *reliable* apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil yang konsisten, instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau variabel laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Dimiyati, 2009:99). Hasil perhitungan konstruk reliabilitas variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial berada di atas nilai minimal yang disyaratkan yaitu 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial reliabel.

Setelah dilakukan uji validitas dan uji reabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah prasyarat yang diperlukan dalam

pemodelan regresi *confirmatory* dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariat normal, tidak adanya multikolinearitas, dan *outlier*. Berdasarkan hasil uji normalitas data diketahui bahwa nilai CR semua indikator menunjukkan distribusi normal karena nilainya berada diantara -1,96 sampai dengan 1,96. Sedangkan uji multivariate memberikan nilai CR -0,620 berada diantara nilai -1,96 sampai dengan 1,96 sehingga secara multivariat berdistribusi normal. Jadi dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal Hasil uji *outliers* menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari 27,587, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multivariate outliers*. Hasil uji multikolinearitas memberikan nilai determinan matriks kovarians sebesar 3,325. Nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas atau singularitas pada data yang dianalisis.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang memberikan hasil valid dan reliabel, data multivariate normal, tidak terjadi data *outliers* dan tidak terjadi multikolinearitas maka variabel tersebut dapat diuji lebih lanjut dengan uji kesesuaian model dan uji kausalitas. Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2: Indeks Kesesuaian Model

Kriteria	Nilai Cut-Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil ( < $\chi^2$ dengan df = 107 adalah 132,144) Prob. > 0,05	123,025 Prob.= 0,138	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,138	Baik
CMIN/DF	$\leq 2$ atau 3	1,150	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,903	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,861	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,989	Baik

Sumber: analisis Program AMOS

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model ternyata ada tujuh kriteria terpenuhi dan satu kriteria marginal, dengan demikian dapat dikatakan model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data. Langkah selanjutnya adalah menguji kausalitas

hipotesis yang telah dikembangkan. Hasil uji kausalitas dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 3.

### Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil uji kausalitas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memperoleh nilai CR sebesar 5,904 (Tabel 3) dan didapatkan nilai probabilitas signifikansi yang mendekati angka 0 (Tabel 3). Nilai CR tersebut berada di atas 1,96, begitu juga dengan nilai signifikansinya berada di bawah taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang disyaratkan sebesar 0,05. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Tabel 3: Hasil Pengujian Kausalitas

Variabel	Koef. Jalur	C.R	Prob.	Ket.
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	0,394	5,904	***	Sign.
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi	0,486	4,857	***	Sign.
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	0,469	6,321	***	Sign.
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Motivasi	0,203	2,141	0,032	Sign.
Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial	0,414	6,797	***	Sign.

Sumber: analisis Program AMOS

Koefisien jalur dari pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial bernilai positif sebesar 0,394. Hal ini berarti partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi pejabat struktural di SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja manajerialnya. Partisipasi anggaran akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja dari manajer level bawah (pejabat eselon IV) dan menengah (pejabat eselon III). Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas (pejabat eselon II), yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanggung jawab yang dimiliki untuk melaksanakan setiap keputusan dari keikutsertaannya dalam proses penyusunan anggaran, akan menimbulkan komitmen dalam diri manajer untuk mencapai tujuan tersebut (Pramesthiningtyas dan Rohman, 2011:3).



Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Ferdiani dan Rohman (2012), Hikmah (2015) dan Hartini (2011) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut juga akan mengalami peningkatan yang signifikan.

### Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Tabel 3 menunjukkan hasil uji kausalitas pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Dalam tabel tersebut nilai CR pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 4,857 dengan nilai probabilitas signifikansi mendekati 0. Nilai CR tersebut berada di atas 1,96, begitu juga dengan nilai signifikansinya berada di bawah taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang disyaratkan sebesar 0,05. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi diterima.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,486 (tabel 3). Artinya, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Tingginya partisipasi pejabat struktural SKPD Kabupaten Bondowoso dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen pejabat struktural tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Ferdiani dan Rohman (2012), Eker (2007), dan Yahya dkk (2008) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Tingginya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ketika karyawan dilibatkan dalam penyusunan anggaran, mereka akan merasa bahwa pendapat mereka dibutuhkan dan diperhitungkan oleh organisasi.

### Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Hasil uji kausalitas dalam Tabel 3 menunjukkan nilai CR pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sebesar 6,321 dan menghasilkan nilai probabilitas signifikansi yang mendekati angka 0. Nilai CR tersebut berada di atas 1,96, begitu juga dengan nilai signifikansinya berada di bawah taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang disyaratkan sebesar 0,05. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima.

Koefisien jalur dari pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial bernilai positif sebesar 0,469. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi komitmen organisasi pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso, semakin semakin baik kinerjanya.

Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab pada tugas dan menampilkan kinerja yang lebih baik (Ferdiani dan Rohman, 2012). Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi, berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik dan akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya (Nazaruddin dan Setyawan, 2012).

Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdiani dan Rohman (2012) dan Setyarini dan Susty (2013) yang menunjukkan adanya hubungan positif komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Ketika komitmen karyawan terhadap organisasi meningkat, maka kinerja yang ditampilkan oleh mereka juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan lebih menghargai organisasi, dan lebih peduli terhadap nasib organisasi tempatnya bekerja. Sehingga mereka akan menampilkan kinerja yang tinggi untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

### Partisipasi Anggaran dan Motivasi

Tabel 3 menunjukkan hasil uji kausalitas pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi. Dalam tabel tersebut nilai CR pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi adalah sebesar 2,141 dengan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,032. Nilai CR tersebut berada di atas 1,96, begitu juga dengan nilai signifikansinya berada di bawah taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang disyaratkan sebesar 0,05. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap motivasi diterima.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,203 (Tabel 3). Artinya, partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi. Tingginya partisipasi pejabat struktural SKPD Kabupaten Bondowoso dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan motivasi pejabat struktural tersebut. Teori-teori tentang motivasi menjelaskan bahwa individu dalam melakukan suatu kegiatan selalu dilandasi oleh motif atau sesuatu yang ingin dicapai. Begitu pula dalam proses penyusunan anggaran semakin tinggi keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi motivasi individu yang selanjutnya akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja mereka. Pada organisasi sektor publik proses penyusunan anggaran memerlukan partisipasi dari semua tingkatan manajer. Dengan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, mereka merasa lebih dihargai kemampuan, ide, dan pendapatnya di dalam organisasi sehingga kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri terpenuhi. Hal ini sesuai dengan teori hierarki kebutuhan Maslow bahwa individu memiliki kebutuhan aktualisasi diri (Utama, 2013).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Laberto (2001) menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih efektif di dalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Nengsy dkk (2013) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Semakin tinggi keterlibatan pejabat struktural SKPD dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin meningkatkan motivasi mereka dalam pekerjaannya.

### Motivasi dan Kinerja Manajerial

Hasil uji kausalitas dalam Tabel 3 menunjukkan nilai CR pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial sebesar 6,797 dan menghasilkan nilai probabilitas signifikansi yang mendekati angka 0. Nilai CR tersebut berada di atas 1,96, begitu juga dengan nilai signifikansinya berada di bawah taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang disyaratkan sebesar 0,05. Hal ini berarti hipotesis kelima yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima.

Koefisien jalur dari pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial bernilai positif sebesar 0,414. Hal ini berarti motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso, semakin semakin baik kinerja manajerialnya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Laberto (2001) yang membuktikan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dalam artian semakin tinggi motivasi seorang manajer, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Nengsy dkk (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pejabat struktural SKPD dalam melaksanakan tugasnya, maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial

### Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis SE) dengan program AMOS menunjukkan bahwa pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki koefisien jalur sebesar 0,394. Hal ini berarti partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi komitmen organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini

berarti komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Koefisien jalur dari pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi didapat dari perkalian koefisien jalur pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 0,486 dengan koefisien jalur pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sebesar 0,469 sehingga didapatkan koefisien jalur sebesar 0,228

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi motivasi dan motivasi mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini berarti motivasi mampu memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Koefisien jalur dari pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi didapat dari perkalian koefisien jalur pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi sebesar 0,203 dengan koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial sebesar 0,414 sehingga didapatkan koefisien jalur sebesar 0,084.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial dengan koefisien jalur 0,394. Hasil hipotesis juga menunjukkan bahwa partisipasi partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,228 dan melalui motivasi sebesar 0,084. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki efek yang lebih besar daripada pengaruh partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi atau motivasi. Hal ini karena penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politisnya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik untuk pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2009:61).

Hasil pengujian hipotesis partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,228 dan melalui motivasi sebesar 0,084. Dengan demikian pengaruh partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi memiliki koefisien jalur lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran melalui motivasi.

## Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel *intervening* komitmen organisasi, motivasi, dan *job relevant information*. Berdasarkan hasil analisis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi pejabat struktural di SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja manajerialnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ferdiani dan Rohman (2012), Hikmah (2015) dan Hartini (2011);
2. Partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Tingginya partisipasi pejabat struktural SKPD Kabupaten Bondowoso dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen pejabat struktural tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ferdiani dan Rohman (2012), Eker (2007), dan Yahya dkk (2008);
3. Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi komitmen organisasi pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso, semakin semakin baik kinerja manajerialnya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ferdiani dan Rohman (2012) dan Setyarini dan Susty (2013);
4. Partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi. Tingginya partisipasi pejabat struktural SKPD Kabupaten Bondowoso dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan motivasi pejabat struktural tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Nengsy dkk (2013) dan Laberto (2001);
5. Motivasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Bondowoso, semakin semakin baik kinerja manajerialnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Nengsy dkk (2013) dan Laberto (2001).

Partisipasi anggaran tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial tetapi juga mempengaruhi kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi. Pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki efek yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Sedangkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi memiliki efek yang lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi.

## Saran

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang dimiliki penelitian ini, diantaranya: (1) Sampel dalam penelitian ini hanya melibatkan satu pejabat eselon II, sedangkan keputusan akhir dalam proses penyusunan anggaran sebagian besar dibuat oleh pejabat eselon II; dan (2) Sebagian besar jurnal penelitian yang menjadi referensi dalam penelitian ini menggunakan sampel perusahaan sedangkan penelitian ini menggunakan sampel Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Pemerintah Daerah. Hal ini tentu akan mempengaruhi hasil penelitian karena perilaku penganggaran dalam sektor publik terutama pemerintah berbeda dengan perilaku penganggaran dalam perusahaan-perusahaan yang berorientasi laba (*profit oriented*) (Ferdiani dan Rohman, 2012).

Dengan adanya keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti memberikan saran untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut: (1) Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan jumlah sampel yang proporsional untuk masing-masing pejabat eselon; dan (2) Penelitiannya selanjutnya sebaiknya menggunakan referensi jurnal penelitian yang menggunakan sampel yang sama dengan sampel yang digunakan dalam penelitian.

## Daftar Referensi

- Budiman, C. A., R. N. Sari dan, V. Ratnawati. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Sorot*, 9 (April): 1-121.
- Dimiyati, M. 2009. *Analisis SEM dalam Uji Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Loyalitas Kajian Berbasis Riset pada Debitur Kredit Usaha Usaha Kecil*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Eker, M. 2007. The Impact of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On the Top 500 Firms in Turkey. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*: 17-136.
- Ferdiani, D. dan A. Rohman. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening*. *Diponegoro Journal of Accounting*, 1:1-14.
- Hartini, Rahayu Sri. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Diklat Propinsi Sulawesi Selatan. *Skripsi*. Program Kekhususan Akuntansi Pemerintahan/ Pengawasan Keuangan Negara Universitas Hasanuddin. Makasar.
- Hikmah. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang). *Media Ekonomi dan Manajemen*, 30 (Juli):190-201.
- Indarto, S. L. dan S. D. Ayu. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information* (JRI). *Seri Kajian Ilmiah* 14 (Januari): 32-44.
- Laberto, Eddy. 2001. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Nazaruddin, I. dan H. Setyawan. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, Dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi* 12 (Juli): 197-207.
- Nengsy, H., R. N. Sari dan R. Agusti. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Job Relevant Information*, Kepuasan Kerja dan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Akuntansi* 2 (Oktober): 1-17.
- Noor, J. 2011. *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disetasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Pramesthingtyas, A. H. dan A. Rohman. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang). *E-print Undip*: 1-30.
- Setyarini, M. N. dan A. Susty. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Bank Perkreditan Rakyat. *E-Journal Universitas Atma Jaya*: 1-14.
- Solihin, I. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

- Sunyoto, D. dan Burhanudin. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Center of Academic Publising Service.
- Utama, E. Y. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit). *Skripsi*. Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Yahya, M. N., N. N. N. Ahmad dan A. H. Fatima. 2008. Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21: 658-673.