

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

(STUDI KASUS SKPD KABUPATEN PATI)

## Abstract

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi pada organisasi sektor publik di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Pati. Penelitian ini menggunakan metode survey kuesioner yang dibagikan kepada pejabat SKPD. Teknik pengambilan sampel adalah metode purposive sampling. Teknik analisis data menggunakan metode Moderated Regression Analysis (MRA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 2). Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, 3). Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Keywords** : partisipasi anggaran, kinerja manajerial, motivasi kerja, SKPD

## PENDAHULUAN

Kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Khususnya organisasi sektor publik dimana kinerja manajerial merupakan hasil kerja organisasi dalam menjalankan kegiatannya dalam melayani masyarakat. Salah satu organisasi sektor publik adalah Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD). Untuk menentukan kinerja manajerial dari SKPD ada beberapa faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah partisipasi anggaran, yaitu proses penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran sehingga target anggaran akan terpenuhi. Dalam menentukan anggaran supaya tepat sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi maka diperlukan sebuah kerjasama antara bawahan dan atasan, kerjasama inilah yang dimaksud dengan partisipasi anggaran (Ilmawan, 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Widya (2017) yang menunjukkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan menaikkan kinerja manajerial dengan kualitas yang tinggi.

Untuk memperoleh kualitas kerja yang bagus, organisasi sektor publik memberikan motivasi yang tinggi untuk pegawainya. Semangat motivasi yang tinggi inilah yang dapat memberikan manfaat bagi kemajuan organisasi berupa peningkatan kinerja (Julyalahi, 2017). Begitu juga menurut Ratnasari dan Wirasedana (2017), Hidayah (2017), Wiratno, et al (2016), Rosnaena (2015). bahwa partisipasi anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajer pada pekerjaannya. Tetapi menurut Ilmawan (2017), Yulianingsih (2017), Andison dan Augustine (2017), Janah dan Rahayu (2015), Julyalahi (2017) partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang tidak konsisten ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran belum bisa disimpulkan secara pasti.

Motivasi kerja adalah pemberian semangat kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan visi misi organisasi (Kusuma, 2013). Motivasi dapat meningkatkan kemauan seseorang untuk menjalankan pekerjaan (Danim, 2004). Pegawai yang bekerja di SKPD yang memiliki kemauan tinggi dalam menggunakan kemampuannya menjalankan pekerjaan akan berdampak bagus dalam menyusun anggaran sehingga target anggaran terpenuhi. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai SKPD dalam bekerja akan semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial (Rosnaena, 2015). Target anggaran dan efisiensi anggaran merupakan bagian dari penilaian kinerja organisasi. Target anggaran ini terpenuhi jika pegawai yang terlibat memiliki semangat kerja yang tinggi. Hasil penelitian Sariningrum, et al (2014), Dina dan Halimatusyadiah (2014), yang menunjukkan bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan keterlibatan pegawai bawahan dalam proses penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial meningkat. Tetapi penelitian yang pernah dilakukan oleh Ilmiha (2013), Silmilian (2013), Yulianingsih (2017), motivasi tidak dapat memperkuat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

SKPD Kabupaten Pati dipilih untuk menjadi objek dalam penelitian ini karena tiga tahun terakhir Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Pati meningkat. Kenaikan APBD di tahun 2014, 2015 dan 2016. APBD di tahun 2014 sebesar Rp 1.881 triliun, di tahun 2015 meningkat menjadi Rp2,093 triliun, sedangkan di tahun 2016 meningkat menjadi Rp 2,377 triliun (<https://patikab.go.id/>). Berdasarkan riset gap dan fenomena di atas maka peneliti ingin meneliti penelitian yang berjudul " Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati).

#### Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut : 1). Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?, 2). Apakah motivasi kerja mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial? Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah 1). Untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 2). Untuk mengetahui apakah motivasi kerja mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan dan keinginan seseorang untuk bekerja dengan baik (Usman, 2013). Sedangkan motivasi kerja menurut Widya (2017) yaitu usaha seseorang dalam meningkatkan pekerjaannya. Menurut Wirjana (2007) motivasi kerja adalah semangat seseorang untuk bekerja dengan baik. Berdasarkan beberapa pengertian motivasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri seseorang yang tanpa di paksa untuk berusaha bekerja sebaik mungkin.

Motivasi kerja sangat penting bagi organisasi karena pegawai akan memiliki gairah kerja yang tinggi sehingga prestasi kerja baik selanjutnya tujuan organisasi tercapai. Motivasi kerja ini dapat di terapkan dalam proses penyusunan anggaran dimana, pihak bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dalam proses penyusunan anggaran akan lebih bersemangat dalam bekerja

yang pada akhirnya akan menciptakan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Widya, 2017). Menurut Danim (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja diantaranya : 1). Gaya kepemimpinan, 2). Sikap kerja pegawai, 3). Iklim kerja/suasana kerja

### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan semua tingkatan manajemen dalam menyusun anggaran (Ilmawan, 2017). Menurut Garrison (2000) partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran secara bersama-sama oleh para manajer di semua level jabatan. Sedangkan partisipasi anggaran menurut Silmilian (2013) partisipasi anggaran yaitu proses yang melibatkan jajaran organisasi dalam menetapkan sebuah rencana. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan partisipasi anggaran merupakan proses untuk menyusun sebuah anggaran secara bersama-sama dengan pihak atasan maupun pihak bawahan sehingga dihasilkan anggaran yang sesuai dengan target organisasi. Partisipasi anggaran memiliki dampak positif bagi organisasi diantaranya : 1). Tujuan anggaran tercapai, 2). Meningkatkan kinerja manajerial, 3). Menambah informasi tentang lingkungan bawahan, 4). Mengurangi tekanan bawahan, 5). Meningkatkan komunikasi bawahan dan atasan (Apriyandi, 2011)

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan prestasi yang diperoleh manajer dalam mencapai tujuan organisasi (Widya, 2017). Sedangkan menurut Julyalahi (2017) kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang didasarkan atas visi misi sebuah organisasi. Torang (2012) kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan seseorang yang sesuai dengan standar, norma, aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan kinerja manajerial merupakan prestasi seseorang dalam bekerja dimana manajer dapat mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan visi misi dan sasaran organisasi.

### **Pengembangan Hipotesis Penelitian**

#### **Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi anggaran merupakan proses dalam menyusun anggaran dengan cara melibatkan pejabat SKPD dari level kepala, kasubbid, kasubbag bahkan staff untuk menentukan berapa jumlah anggaran yang dibutuhkan oleh masing-masing SKPD dalam menjalankan organisasinya selama satu tahun. Proses yang melibatkan banyak pihak ini akan berdampak bagus untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak akan meningkatkan prestasi kerja organisasi. Dimana prestasi kerja ini dikenal dengan kinerja manajerial. Ermawati (2012) menemukan bukti bahwa dalam proses penyusunan anggaran banyak melibatkan pihak atasan dan pihak bawahan akan menghasilkan kinerja manajerial yang bagus. Hasil yang serupa juga pernah ditemukan oleh Widya (2017), Dewi (2017), Aisyah, et al (2017) dimana partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H1 : partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial

**Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial**

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang dimana mereka semangat untuk dapat bekerja dengan baik. Dorongan tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Individu yang memiliki dorongan dan semangat kerja yang baik akan dapat melakukan proses partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan baik sehingga kinerja manajerial juga akan meningkat (Sardjito dan Mutaher, 2007). Menurut Agustina (2013) dengan motivasi kerja yang tinggi akan berakibat dalam proses penyusunan anggaran, manajer akan bekerja secara totalitas dan memiliki keseriusan yang tinggi sehingga kinerja manajerial meningkat. Begitu juga dengan Ilmawan (2017) menunjukkan bahwa dengan tingginya motivasi kerja yang dimiliki oleh pejabat SKPD menunjukkan prestasi kerja karyawan bagus. Prestasi kerja yang bagus ini dikarenakan tercapainya target anggaran yang disusun dengan menggunakan metode partisipasi anggaran. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi dari pejabat SKPD, maka pejabat SKPD akan bekerja sebaik mungkin dengan cara berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga target anggaran tercapai. Tercapainya target anggaran ini menunjukkan kinerja manajerialnya bagus. Hasil penelitian Sariningrum, et al (2014), Dina dan Halimatusyadiah (2014), Agustina (2013), Putra (2011), Wulandari (2014) menunjukkan bahwa motivasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

**H2 : motivasi kerja memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial**

Berdasarkan hipotesis di atas maka dibuatkan Kerangka penelitian dalam penelitian ini disajikan dalam gambar 1.

**METODE PENELITIAN****Jenis Penelitian dan Sampel**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *explanatory*. Menurut Sugiono (2009) Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menguji hipotesis penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di SKPD Kabupaten Pati. Teknik pengambilan sampel yang digunakan menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiono (2009) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menggunakan kriteria yang telah ditentukan. Kriteria pengambilan sampel sebagai berikut : 1). Pegawai di SKPD, 2). Pegawai yang memiliki peran dalam penyusunan anggaran yang terdiri dari kepala bagian/kasubbag/kepala seksi/staff.

**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan mengadopsi dari penelitian Jannah dan Rahayu (2015) dengan delapan indikator, variabel independen yaitu partisipasi anggaran dengan mengadopsi dari penelitian Agustina (2013) dengan enam indikator dan variabel pemoderasi yaitu motivasi kerja dengan mengadopsi penelitian dari Kusuma (2013) dengan enam indikator. Instrumen penelitian diukur dengan menggunakan skala *likert* 5 poin.

## Penyajian Data

### Uji Kualitas Data

Uji kualitas data yang digunakan ada dua yaitu : 1). Uji validitas, 2). Uji Reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menilai apakah kuesioner yang diajukan dalam penelitian sah/valid (Ghozali, 2011). Data yang digunakan harus memenuhi uji validitas, kuesioner dikatakan valid jika nilai signifikansi  $< 0,05$ . Sedangkan uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban kuesioner yang diberikan kepada responden konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Kuesioner dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2011).

### Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik terdiri dari 3 pengujian diantaranya : 1). uji *normalitas*, 2). Uji *multikolonieritas*, 3). uji *heteroskedastisitas*. Uji *normalitas* digunakan untuk menilai apakah model regresi yang diajukan dalam penelitian terdistribusi normal (Ghozali, 2011). Data dikatakan normal dengan menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov*. Data terdistribusi normal jika nilai signifikansi  $> 0,05$ . Uji *Multikolonieritas* digunakan untuk menguji apakah model regresi terdapat korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2011). Data yang bagus adalah yang tidak terjadi gejala *multikolonieritas* dengan kriteria nilai *VIF*  $< 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,1$ . Uji *Heteroskedastisitas* digunakan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011). Data yang bagus jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* dengan menggunakan metode uji *glejser*. Data tidak terjadi heteroskedastisitas jika nilai signifikansi  $> 0,05$ .

### Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan metode *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Persamaan regresi metode MRA ini dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur perkalian antara dua atau lebih variabel independen (Ghozali, 2011). Berikut ini persamaan regresi yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- a = *Intercept*
- b1 = Koefisien Regresi Partisipasi Anggaran
- b2 = Koefisien Regresi Motivasi Kerja
- b3 = Koefisien Regresi Moderasi
- X1 = Partisipasi Anggaran
- X2 = Motivasi Kerja
- e = Variabel Pengganggu

Hipotesis penelitian diterima jika nilai signifikansi  $< 0,05$  (5%).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk menguji kualitas data diperlukan dua pengujian yaitu *validitas* dan *reliabilitas*. Data dikatakan valid jika nilai signifikansi  $< 0,05$ . Hasil pengujian *validitas* dapat dilihat pada tabel 2, dimana nilai signifikansinya  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan data yang digunakan dalam penelitian valid. Pengujian *reliabilitas* dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$ . Berdasarkan tabel 3, nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$ , hal ini menunjukkan data yang digunakan dalam penelitian reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas Data

Data yang digunakan dalam penelitian harus memenuhi normalitas data. Data dikatakan normal menggunakan uji *kolmogorov smirnov* dengan kriteria nilai signifikansi  $> 0,5$ . Berdasarkan tabel 4 terlampir, hasil uji normalitas data menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,100, dimana nilai signifikansi  $> 0,05$ . Hal ini menunjukkan data terdistribusi normal. Selain itu uji normalitas data dapat dilihat pada gambar 2 terlampir, data dikatakan normal jika mengikuti garis diagonal.

#### Uji Multikolonieritas

Data yang digunakan dalam penelitian harus terhindar dari *multikolonieritas*. Berdasarkan tabel 5 terlampir, hasil uji *multikolonieritas* menunjukkan nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ . Hal ini menunjukkan data terbebas dari *multikolonieritas*.

#### Uji Heteroskedastisitas

Data yang digunakan dalam penelitian harus terhindar dari problem *heteroskedastisitas*. Berdasarkan tabel 6 terlampir, hasil uji *glejser* menghasilkan nilai signifikansi 1,00. Hal ini menunjukkan data terhindar dari problem *heteroskedastisitas*. Gambar 3 juga menunjukkan data menyebar secara acak, hal ini menunjukkan bahwa data terhindar dari *heteroskedastisitas*.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Determinasi

Berdasarkan tabel 7 terlampir didapatkan nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,178, hal ini berarti 17,8% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen partisipasi anggaran, motivasi kerja dan moderat. Sedangkan sisanya 82,2% dijelaskan oleh sebab lain diluar model penelitian.

#### Uji Pengaruh Simultan (F Test)

Hasil uji F test pada tabel 8 terlampir menghasilkan nilai F hitung sebesar 7,776 dengan nilai signifikansi 0,00. Hal ini menunjukkan nilai signifikansi  $< 0,05$  maka regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### Uji Parsial (t test)

Berdasarkan tabel 9 terlampir, didapatkan nilai signifikansi variabel partisipasi anggaran sebesar 0,182 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan variabel motivasi kerja didapatkan nilai signifikansi 0,160, hal ini berarti motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel moderat merupakan hasil interaksi antara partisipasi anggaran dan motivasi kerja ternyata tidak signifikan karena di dapatkan nilai 0,082. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja bukanlah variabel moderating.

## Pembahasan

### Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian di dapatkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan tingkat keterlibatan pegawai di SKPD Pati rendah dalam proses penyusunan anggaran. Pegawai SKPD Pati memang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tetapi keterlibatan pegawai tersebut hanya sebatas ikut merencanakan saja karena sebagai kewajiban ikut serta tetapi keterlibatan itu tidak diimbangi dengan menggunakan ide kreatif yang dimiliki oleh pegawai. Seharusnya dengan ikut terlibat dan bekerja dengan baik akan menghasilkan kinerja yang bagus. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ilmawan (2017), Yulianingsih (2017), Andison dan Augustine (2017), Janah dan Rahayu (2015), Julyalahi (2017). Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ermawati (2012), Widya (2017), Dewi (2017), Aisyah, et al (2017)

### Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial

Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uji statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Motivasi kerja bukanlah variabel moderating dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan motivasi kerja pada sektor publik dengan sektor swasta berbeda. Motivasi yang dimiliki oleh pegawai pada sektor publik tidaklah sama dengan motivasi yang diberikan oleh pimpinan ke karyawan perusahaan swasta. Motivasi yang dimiliki oleh pegawai SKPD ini kurang dikalangan pegawai. Pegawai SKPD memiliki kondisi kerja yang berbeda dengan pegawai yang bekerja di perusahaan swasta. Pegawai SKPD dalam bekerja mengikuti peraturan yang berlaku oleh peraturan pemerintah. Sistem kerja sudah ditentukan oleh pemerintah sehingga pegawai SKPD bekerja sesuai dengan sistem yang sudah ada. Dalam hal proses penyusunan anggaran, pegawai SKPD tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran, berbeda dengan perusahaan swasta pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran hal ini dikarenakan karena mereka mengejar prestasi kerja. Sedangkan dalam lingkungan SKPD prestasi pegawai sudah di tetapkan oleh peraturan. Hal inilah yang menyebabkan motivasi pegawai SKPD Kabupaten Pati tidak mampu mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Similian (2013), Ilmiha

(2013). Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sariningrum, et al (2014), Dina dan Halimatusyadiah (2014), Agustina (2013), Putra (2011), Wulandari (2014)

### KESIMPULAN

#### Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian diatas sebagai berikut : 1). Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 2). Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 3). Motivasi kerja tidak mampu menjadi moderating pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, 4). Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut : 1). Peneliti agar memperluas variabel moderating yang akan diteliti misalnya : kepuasan kerja, komitmen organisasi, 2). Peneliti dapat menggunakan teknik analisis data metode *Partial Least Square (PLS)*.

### Daftar Pustaka

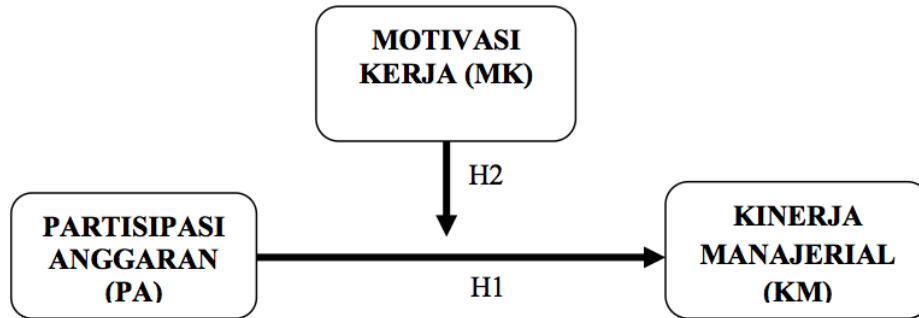
- Agustina Dewi. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Survey Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se Karesidenan Surakarta). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Aisyah Siti Nur, Sutisno, Erwin Saraswati. 2017. The Effect of Participatory Budgets on The Performance of School (Studies in Smk Sumbawa). *Journal of Accounting and Business Education*, 1 (2), March 2017.
- Andison, Yvone Augustine. 2017. Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajerial : Studi pada Bisnis Keluarga Pempek di Kota Palembang. *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 7* (1), April 2017 P-ISSN: 2087-2038; E-ISSN: 2461-1182 Halaman 73 – 82
- Apriyandi, 2011, "Pengaruh Informasi Asimetri terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Budgetary Slack", *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanudin Makasar
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Dewi Ni Ketut Sari Sukma. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati.Denpasar
- Dina dan Halimatusyadiah. 2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *Naskah Publikasi*.
- Ermawati, Nanik. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Pati). *Thesis*. Universitas Diponegoro.Semarang
- Garrison. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.



- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hidayah Choerotul. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi, *Job Relevant Information* Dan *Budget Emphasis* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Perusahaan Manufaktur Se-Eks Karisidenan Pati. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
- Ilmawan, Rizki. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui *Job Relevant Information*, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ilmiha Jalilah. 2013. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Asahan. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Jannah Miftahul, Sri Rahayu. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah Volume 3 No.2 Oktober-Desember 2015*
- Julyalahi Elwisa. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Bintan. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji
- Kusuma, O. G. (2013). analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja, informasi kerja yang relevan, serta motivasi kerja sebagai variabel moderating pada rumah sakit angkatan laut dan rumah sakit umum daerah provinsi . *jurnal akuntansi* , Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Putra, Haryadi. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *Naskah Publikasi*. Universitas Andalas. Padang.
- Ratnasari Ni Ketut Ayu Mike, Wirasedana I Wayan Pradnyantha. 2017. Komitmen Organisasi Dan Desentralisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Vol.19.2. Mei (2017): 1030-1059* Universitas Udayana Issn: 2302-8556
- Rosnaena. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Kab. Soppeng). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.
- Sariningrum Siti, Rini Lestari, Yuni Rosdiana. 2014. Pengaruh Keefektifan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung. [http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian\\_akuntansi/article/download/2512/1498](http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian_akuntansi/article/download/2512/1498)
- Sardjito B, Muthaheer O. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

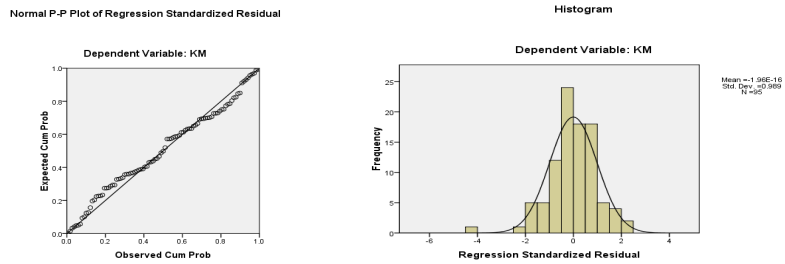
- Daerah, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, *SNA X, Makassar*.
- Silmilian. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Dengan Motivasi Kerja Dan *Internal Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV.Alfabeta: Bandung.
- Torang, S yamsir. 2012. *Metode Riset Struktur Dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Alfabeta
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta :PT Bumi Aksara.
- Widya Ingrid Adelin Rumengan. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT.Telkom Witel Makassar). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar.
- Wiratno Adi, Wahyu Ningsih dan Nегina Kencono Putri. 2016. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi/Volume XX, No. 01, Januari 2016: 150-166*
- 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. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Yulianingsih Yatik. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat (BBKPM) Surakarta). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi Ekonomi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- <https://patikab.go.id/>

Lampiran:



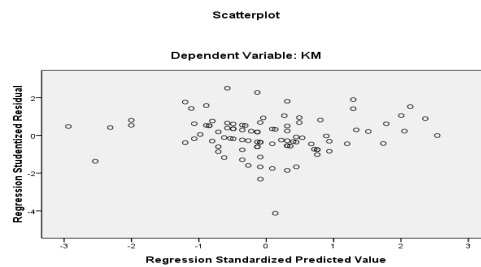
Sumber : Data Diolah Penulis, 2017

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



Sumber : Data Diolah Penulis, 2017

**Gambar 2.**  
**Hasil Uji Normalitas**



Sumber : Data Diolah Penulis, 2017

**Gambar 3.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

**Tabel 2.**  
Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Item	Signifikansi	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	<b>0,00</b>	0,571**	valid
	PA2	<b>0,00</b>	0,577**	valid
	PA3	<b>0,00</b>	0,636**	valid
	PA4	<b>0,00</b>	0,779**	valid
	PA5	<b>0,00</b>	0,839**	valid
	PA6	<b>0,00</b>	0,732**	valid
Motivasi Kerja	MK1	<b>0,00</b>	0,720**	valid
	MK2	<b>0,00</b>	0,650**	valid
	MK3	<b>0,00</b>	0,801**	valid
	MK4	<b>0,00</b>	0,606**	valid
	MK5	<b>0,00</b>	0,659**	valid
	MK6	<b>0,00</b>	0,611**	valid
Kinerja Manajerial	KM1	<b>0,00</b>	0,675**	valid
	KM2	<b>0,00</b>	0,745**	valid
	KM3	<b>0,00</b>	0,711**	valid
	KM4	<b>0,00</b>	0,788**	valid
	KM5	<b>0,00</b>	0,782**	valid
	KM6	<b>0,00</b>	0,704**	valid
	KM7	<b>0,00</b>	0,691**	valid
	KM8	<b>0,00</b>	0,608**	valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 3.**  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,780	Reliabel
Motivasi Kerja	0,761	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,862	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 4.**  
Hasil Uji Normalitas  
*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		ABSOLUTE
N		95
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	543.4632
	Std. Deviation	115.12637
	Absolute	.126
Most Extreme Differences	Positive	.126
	Negative	-.062
Kolmogorov-Smirnov Z		1.224
Asymp. Sig. (2-tailed)		.100

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	14.114	3.949		3.574	.001		
1 PA	.393	.142	.298	2.760	.007	.768	1.303
M	.315	.182	.186	1.726	.088	.768	1.303

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-7.105E-16	3.949		.000	1.000		
1 PA	.000	.142	.000	.000	1.000	.768	1.303
M	.000	.182	.000	.000	1.000	.768	1.303

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 <sup>a</sup>	.204	.178	3.803

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 8.**  
 Hasil Uji Pengaruh Simultan (Uji Statistik F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	337.405	3	112.468	7.776	.000 <sup>a</sup>
Residual	1316.216	91	14.464		
Total	1653.621	94			

a. Predictors: (Constant), MODERAT, M, PA

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 9.**

Hasil Uji Parsial (t Test)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	54.397	23.219		2.343	.021
1 PA	-1.331	.989	-1.010	-1.345	.182
M	-1.418	1.001	-.839	-1.417	.160
MODERAT	.074	.042	2.020	1.760	.082

Sumber : Data Primer Diolah, 2017