

TESIS

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION*,
MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA SKPD DI KABUPATEN NUNUKAN**

**THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON
MANAGERIAL PERFORMANCE WITH JOB RELEVANT
INFORMANTION, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE IN SKPD
NUNUKAN REGENCY**

REZKY PUTRA SUPARDI

A022191008



Kepada

PPROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNUVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2022

TESIS

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION*,
MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA SKPD DI KABUPATEN NUNUKAN**

**THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON
MANAGERIAL PERFORMANCE WITH JOB RELEVANT
INFORMANTION, MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE IN SKPD
NUNUKAN REGENCY**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
Disusun dan diajukan oleh

REZKY PUTRA SUPARDI

A022191008



Kepada

PPROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2022

TESIS

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION*, MOTIVASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA SKPD DI KABUPATEN
NUNUKAN**

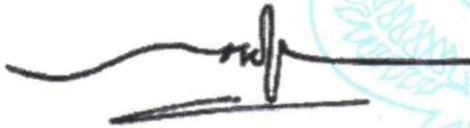
Disusun dan diajukan oleh

**REZKY PUTRASUPARDI
A022191008**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Sains Manajemen, Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 9 Agustus 2022
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,



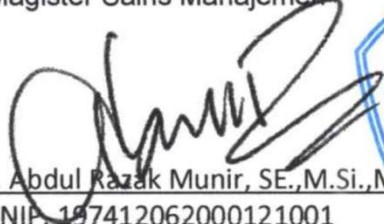
Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si
NIP. 196110311989101001

Pembimbing Pendamping



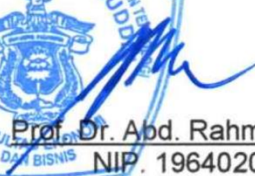
Dr. Kasman Damang, SE., ME
NIP. 195512311988111001

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., Mktg
NIP. 197412062000121001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Rezky Putra Supardi

NIM : A022191008

Jurusan/Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

**“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION*, MOTIVASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA SKPDDI
KABUPATEN NUNUKAN.”**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan ‘disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur - unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan di proses sesuai dengan peraturan perundang - yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2022

Yang Membuat pernyataan


Rezky Putra Supardi

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahiim

Puji syukur kehadirat ALLAH SWT, atas berkat dan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “ **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Job Relevant Information*, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada SKPD di Kabupaten Nunukan** “ sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Magister (S2) pada Megister Sains Manajemen di Universitas Hasanuddin.

Dalam menyusun laporan ini, banyak masukan dan dukungan yang penulis dapatkan. Untuk itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tuaku tercinta Ayahanda Drs. H. Supardi Darmin., M.si dan Ibunda Hj. Nur Aida SE., MM yang telah membesarkan, memberi kasih sayang dan senantiasa mendoakan dan selalu mendukung baik dari segi moril maupun materil guna menunjang kebutuhan hidup dan pendidikan penulis. Terima kasih atas kasih sayang kalian selama ini.

Pada kesempatan ini tak lupa penulis mengungkapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada beberapa pihak yang telah membantu dan memberikan arahan mulai dari awal penyusunan hingga tesis ini dapat terselesaikan, yaitu kepada:

1. Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Sc, selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta staf dan jajarannya.
2. Prof. Dr Abdul Rahman Kadir, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si, MKtg, selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE.,M.Si selaku pembimbing utama saya yang telah meluangkan waktunya mengoreksi dan memberikan petunjuk yang sangat bermanfaat guna penyusunan tesis ini, dan Dr. Kasman Damang, SE.,ME selaku pembimbing pendamping yang penuh kesabaran teah memberikan bimbingan dan petunjuk hingga selesainya tesisi ini.
5. Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M.Si, Prof. Dra. Dian A.S. Parawansa, M.Si.,

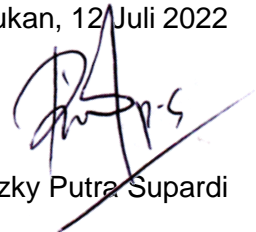
Ph.,D, dan Dr. Fauzi Rahim, SE., M.Si selaku dosen pengajar dan dosen penguji yang telah memberikan perhatian untuk kesempurnaan tesis ini.

6. Segenap dosen pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selama ini telah mengajar, membimbing dan mendidik penulis sejak awal kuliah hingga selesai. Juga segenap staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis selama kuliah, tiada kata yang dapat penulis ucapkan selain ucapan terima kasih sebesar-besarnya.
7. Saudara saya Hirfan Supardi S.ked, M. Azril Supardi Sos, Yusril Ihza Putra Supardi, dan kak ceri dan naifa, nasyakeponakan saya yang selalu mendukung saya dan memberikan masukan.
8. Sahabat saya Nurul, Sinta, lai, ila, angel, muis, dan Terima Kasih atas dukungan dan bantuan kalian.
9. Dan semua orang orang yang terlibat dalam pembuatan tesis ini.. semoga Allah membalas semua kebaikan kalian.

Karena keterbatasan pengetahuan yang penulis miliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan dari tesis ini, sehingga dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membacanya.

Sekian dan terima kasih

Nunukan, 12 Juli 2022



Rezky Putra Supardi

ABSTRAK

REZKY PUTRA SUPARDI. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Motivasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada SKPD di Kabupaten Nunukan (dibimbing oleh Muhammad Asdar dan Kasman Damang).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, serta apakah *job relevant information*, motivasi, dan komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Nunukan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner kepada 111 responden yang merupakan para pejabat di SKPD di Kabupaten Nunukan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *moderated regression analysis* (MRA). Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa *pertama*, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. *Kedua*, *job relevant information* tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Ketiga*, motivasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Keempat*, komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

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



ABSTRACT

REZKY PUTRA SUPARDI. *The Effect of Budgetary Participation on Managerial Performance with Job Relevant Information, Motivation, and Organizational Commitment as A Moderating Variable in SKPD Nunukan Regency* (supervised by **Muhammad Asdar** and **Kasman Damang**).

This research is intended to analyze the effect of budgetary participation on managerial performance, and to analyze if job relevant information, motivation, and organizational commitment, are able to moderate, in terms of strengthen the effect of budgetary participation, on managerial performance in SKPD in Nunukan Regency. This was a quantitative research. The data were collected by distributing questionnaires to 111 respondents who were structurally positioned of SKPD in Nunukan Regency. Data were analyzed by moderating regression analysis (MRA). Result have shown that: (1) Budgetary, (2) Job relevant information does not strengthen the effect of budgetary participation on managerial performance, (3) Motivation does not strengthen the effect of budgetary participation on managerial performance, (4) Organizational commitment does not strengthen the effect of the budgetary participation on managerial performance.

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



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	5
1.3.Tujuan Penelitian	6
1.4.Manfaat Penelitian	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 <i>Goal Setting Theory</i>	7
2.2 <i>Expectancy Theory</i>	9
2.3 Partisipasi Anggaran.....	10
2.4 Kinerja Manajerial	26
2.5 <i>Job Relevant Information</i>	29
2.6 Motivasi	32
2.7 Komitmen Organisasi.....	34
2.8 Penelitian Terdahulu	39
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	49
3.1 Kerangka Konseptual.....	49
3.2 Hipotesis.....	50
BAB IV. METODE PENELITIAN	55
4.1 Pendekatan Penelitian.....	55
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	55
4.3 Populasi dan Sampel	56
4.4 Jenis dan Sumber Data	56
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	56
4.6 Metode Analisis Data.....	57
4.7 Definisi Operasional Variabel	62

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	64
5.1 Gambaran Umum Pemerintah Kabupaten Nunukan.....	64
5.2 Hasil Penelitian	66
5.3 Pembahasan	87
BAB VI. PENUTUP	92
6.1 Kesimpulan.....	92
6.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	39
4.1	Klasifikasi Moderasi	61
4.2	Definisi Operasional Variabel	62
5.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	66
5.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
5.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	67
5.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	68
5.5	Distribusi Jawaban Responden Variabel Partisipasi Anggaran	68
5.6	Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Manajerial	69
5.7	Distribusi Jawaban Responden Variabel <i>Job Relevant Information</i>	69
5.8	Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi	70
5.9	Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi	70
5.10	Uji Validitas	71
5.11	Uji Reliabilitas	72
5.12	Uji Multikolinearitas	76
5.13	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1	77
5.14	Hasil Uji t Model 1	77
5.15	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2	80
5.16	Hasil Uji t Model 2	80
5.17	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 3	82
5.18	Hasil Uji t Model 3	83
5.19	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 4	84
5.20	Hasil Uji t Model 4	85
5.21	Rekapitulasi Hasil Penelitian	86

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
3.1	Kerangka Konseptual	50
5.1	Grafik Histogram.....	73
5.2	<i>Normal Probability Plot</i>	74
5.3	Diagram <i>Scatterplot</i>	75

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Penelitian
2. Kuesioner Penelitian
3. Tabulasi Isian Kuesioner
4. *Output* SPSS.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Pemerintah daerah sebagai pihak yang diserahi tugas menjalankan roda pemerintahan, pembangunan, dan layanan sosial masyarakat wajib menyampaikan pertanggungjawaban kinerja manajerial pemerintah daerahnya untuk dinilai apakah pemerintah daerah berhasil menjalankan tugasnya dengan baik. Karena di beberapa daerah di Indonesia yang menyebabkan kinerja pemerintah daerah tersebut rendah adalah belum optimalnya proses perencanaan dan penganggaran yang mengabaikan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah yang baik. Akibatnya, daya serap yang rendah memunculkan masalah pengelolaan keuangan daerah yang buruk (Nurhalimah, 2013).

Tanpa mengenyampingkan kinerja operasional suatu organisasi, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sebagian besar tergantung pada kinerja manajerialnya. Kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai eksistensi kerja manajer (pimpinan) dalam menyelesaikan pekerjaan dengan seefektif mungkin (Soobaroyen dan Poorundersing dalam Rante, dkk, 2014).

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ingkiriwang, 2013). Ayu dan Dahen (2014) berpendapat bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh manajer

sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Pada umumnya keberhasilan suatu perusahaan banyak tergantung pada faktor-faktor manajerial.

Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja manajerial pemerintah daerah salah satunya adalah partisipasi anggaran. Anggaran adalah suatu rencana keuangan mengenai perkiraan kinerja yang hendak dicapai dalam suatu periode waktu tertentu, sedangkan penganggaran merupakan suatu metode yang digunakan dalam menyusun anggaran (Mardiasmo, 2018). Pada anggaran dalam organisasi pemerintah daerah pemanfaatannya terkait pada penentuan jumlah porsi dana dalam membiayai program dan aktivitas yang berasal dari dana milik rakyat. Dalam penyusunan anggaran sektor publik, Komunikasi, koordinasi, dan partisipasi antara atasan dan bawahan yang terkait dengan tujuan organisasi dan isu-isu strategis yang dihadapi masyarakat diperlukan sebagai dasar dalam penyusunan suatu kebijakan, program, dan kegiatan, guna mengetahui informasi yang dibutuhkan. Penganggaran partisipatif memiliki hubungan yang erat dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Menurut *goal-setting theory* individu akan lebih berkomitmen untuk melaksanakan tujuannya terjadi ketika individu tersebut menetapkan tujuannya sendiri dan bukan diberikan dan ketika tujuan tersebut didasarkan pada setidaknya sebagian dari kemampuan individu (Colbert, 2005 dalam Haslindah, 2020). Dengan kata lain dengan memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk dapat menetapkan tujuannya cenderung untuk bekerja lebih baik bila dibandingkan ketika tujuan hanya ditetapkan oleh atasan saja.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) dan Haslindar (2020), partisipasi anggaran bila tidak dilaksanakan dengan benar dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai standar dan akan membuat frustrasi bagi para

manajer bila diterapkan terlalu ketat, namun bila terlalu mudah dicapai maka akan membuat manajer kehilangan minat dalam bekerja. Akibat lainnya dari penerapan partisipasi anggaran yang kurang benar adalah dapat menyebabkan kesenjangan dalam anggaran dan munculnya partisipasi semu.

Hasil penelitian Hanny (2013), Lina dan Stella (2013), Minai and Mun (2013), Windasari (2016) dan Haslindah (2020), menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif pada kinerja manajerial. Sebaliknya penelitian Hafridebri (2013), Janah dan Rahayu (2015), Andison dan Augustine (2017), dan Ermawati (2017), menemukan bahwa pengaruh penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial mempunyai pengaruh tidak signifikan.

Penelitian ini juga melibatkan tiga variabel moderasi yaitu *Job Relevant Information*, motivasi dan komitmen organisasi. *Job relevant information* menunjukkan peran informasi dalam memudahkan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan informasi yang diberikan manajer dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja. Hasil penelitian Sumadiyah dan Susanta (2005) dan Zubir, dkk (2016) menemukan bahwa *job relevant information* mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial secara positif. Sedangkan hasil penelitian Siti Samsiah (2012), Lina dan Stella (2013) dan Sawitri, dkk (2015), menemukan bahwa *job relevant information* tidak dapat berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Motivasi akan menimbulkan semangat atau dorongan kepada individu untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan hal yang penting untuk dimiliki oleh para pegawai,

manajer, ataupun pimpinan dalam suatu organisasi, karena dengan motivasi yang tinggi maka pekerjaan akan dilakukan dengan lebih bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal untuk mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Variabel motivasi digunakan untuk mengevaluasi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dalam konteks kinerja manajerial pada penelitian ini. Pada umumnya, individu akan bekerja keras jika memiliki motivasi. Hasil penelitian Hasna (2021), menemukan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi dapat mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Sebaliknya hasil penelitian dari Wiratno (2016) dan Ernawati (2017), menemukan bahwa motivasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan kinerja manajerial yang akan dicapai (Siagian, 2002, dalam Mongeri, 2013), sebab komitmen organisasi yang kuat akan mendorong manajer untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi, dan diharapkan akan meningkatkan kinerjanya. Partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh para manajer yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan mengarahkan kepada peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian Wiratno (2016), komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil *review* penelitian terdahulu di atas didapatkan *research gap* berupa inkonsisten (tidak konsisten) hasil penelitian bahwa tidak selalu kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Selain itu, tidak selalu *job relevant information*, motivasi dan komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh karenanya peneliti tertarik untuk kembali menguji pengaruh partisipasi

anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information*, motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada pemerintah daerah Kabupaten Nunukan.

Fenomena di Kabupaten Nunukan adalah masih terdapat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang mengalami kendala dalam hal kurang lengkap dokumen pertanggungjawaban maupun keterlambatan penyampaian surat pertanggungjawaban. Selain itu, terdapat ketidakpatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dalam penyusunan anggaran. Hal ini tentunya dapat menghambat kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Nunukan.

Berdasarkan uraian di atas maka judul penelitian ini adalah: **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Job Relevant Information*, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada SKPD di Kabupaten Nunukan.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diajukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan?
2. Apakah *job relevant information* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan?
3. Apakah motivasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan?
4. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.
2. Untuk menganalisis peran *job relevant information* dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.
3. Untuk menganalisis peran motivasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.
4. Untuk menganalisis peran komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan berguna untuk menambah pengetahuan mengenai partisipasi anggaran, kinerja manajerial, *job relevant information*, motivasi, dan komitmen organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a Bagi pihak – pihak berkepentingan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan tentang partisipasi anggaran, kinerja manajerial, *job relevant information*, motivasi, dan komitmen organisasi.
- b Bagi penelitian lanjutan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai alat bantu dalam mempertimbangkan menemukan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Goal Setting Theory

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Menurut Wibowo (2010), tujuan adalah sebagai apa diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen, dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis. Locke (1998), mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Cascio (2006), menyatakan bahwa pengarahan tingkah laku terhadap suatu tujuan menjadi dasar *goal setting*. Secara umum pengertian *goal setting* itu adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk human behavior. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

Mengacu pada *Locke's model* (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap goal nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada performance. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. *Goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*.

2.2. *Expectancy Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom (1964), dimana teori harapan (*expectancy theory*) merupakan sebuah proses kognitif dari teori motivasi yang didasarkan pada sebuah gagasan bahwa orang percaya akan adanya hubungan antara usaha yang mereka lakukan di tempat kerja, kinerja yang mereka raih dari usaha itu, dan penghargaan yang mereka terima dari usaha dan kinerja mereka (Lunenburg, 2011). Vroom mengungkapkan bahwa teori ini mengedepankan pada faktor hasil (*outcome*) dibandingkan dengan faktor kebutuhan (*needs*).

Teori harapan sebagaimana yang dikembangkan oleh Vroom (1964), menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi, karyawan harus: (1) merasa mampu mengubah perilaku mereka; (2) merasa yakin bahwa perubahan perilaku mereka dapat menghasilkan imbalan; dan (3) memberikan nilai imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif.

Teori harapan juga mengedepankan mengenai prinsip bahwa individu dalam suatu organisasi akan termotivasi dalam melakukan hal-hal yang berhubungan dengan tujuan organisasi, apabila mereka merasa yakin atas tindakan mereka, yang diharapkan dapat mencapai dari tujuan tersebut. Teori ini menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan penggerak dari perilaku seseorang dalam organisasi. Selain itu, self efficacy atau dapat diartikan seberapa berguna individu dapat berfungsi pada sebuah situasi, juga merupakan penggerak perilaku seseorang dalam organisasi. Perilaku individu pada sebuah organisasi akan

dipengaruhi oleh seberapa tinggi pemahaman individu tersebut terhadap tujuan organisasi tersebut.

Seseorang yang dapat mempengaruhi tindakan seorang individu pada suatu organisasi yaitu manajer. Seorang manajer secara langsung maupun tidak langsung akan berusaha memberikan motivasi kerja pada pegawainya sejalan dengan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, pegawai akan dirasa lebih terarah dan juga sejalan (*goal congruen*) dengan tujuan organisasi sekalipun tujuan pribadi mereka. Perihal motivasi kerja tidak terlepas dari visi dan misi suatu organisasi. Sebuah visi dan misi organisasi merupakan terjemahan utama dari makna tujuan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, visi dan misi suatu organisasi diperlukan target kinerja yang jelas dan terarah, dengan membuat tujuan dan sasaran yang kemudian melalui manajer organisasi diformulasikan pada rencana anggaran, sehingga diharapkan dapat memberikan efek kinerja yang optimal, baik kinerja operasional organisasi maupun kinerja manajerial itu sendiri (Nugroho, 2020).

2.3. Partisipasi Anggaran

2.3.1. Definisi Anggaran

Manajemen dalam mengelola suatu perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuan dan sasaran, untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut manajemen membuat rencana kegiatan. Rencana yang disusun dalam satuan moneter dituangkan dalam bentuk anggaran. Rahayu dan Andry (2013) menyimpulkan bahwa anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan

(*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

Menurut Nafarin (2015), anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Menurut Mulyadi (2009), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Kemudian menurut Dharmanagera (2010), anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka panjang.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis secara kuantitatif dalam suatu periode tertentu yang diukur dalam satuan moneter dan satuan non moneter untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya dalam kegiatan operasional organisasi sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

2.3.2. Jenis Anggaran

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan (2002), yaitu:

- 1) Anggaran Operasi

Anggaran operasi adalah rencana kerja perusahaan yang

mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

2) Anggaran Modal

Anggaran modal adalah proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan investasi dalam aktiva tetap.

3) Anggaran Neraca

Anggaran neraca adalah anggaran yang memerinci taksiran keadaan aktiva atau asset dan pasiva atau kewajiban serta kekayaan bersih dalam suatu kurun masa yang akan datang.

4) Anggaran Laporan Arus Kas

Anggaran laporan arus kas adalah anggaran yang memerinci taksiran penerimaan dan pengeluaran uang tunai dalam suatu kurun masa yang akan datang.

Sedangkan Nafarin (2015), mengelompokan anggaran menjadi beberapa jenis angggaran berdasarkan:

1) Segi dasar penyusunan

Dilihat dari segi penyusunan, anggaran terdiri atas:

a) Anggaran Variabel

Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda

b) Anggaran Tetap

Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu kapasitas tertentu.

2) Segi cara penyusunan

Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri atas:

a) Anggaran Periodik

Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu.

b) Anggaran Kontinyu

Anggaran kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat.

3) Segi jangka waktu

Dilihat dari segi jangka waktu, anggaran terdiri atas:

a) Anggaran Jangka Pendek

Anggaran jangka pendek adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.

b) Anggaran Jangka Panjang

Anggaran jangka panjang adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

4) Segi bidang

Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri atas:

a) Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi.

b) Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

5) Kemampuan menyusun

Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri atas:

a) Anggaran Komprehensif

Anggaran komprehensif adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan secara lengkap.

b) Anggaran Parsial

Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

6) Segi fungsi

Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri atas:

a) Anggaran Tertentu

Anggaran tertentu adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.

b) Anggaran Kinerja

Anggaran kinerja adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

7) Segi metode penentuan harga pokok produk Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri atas:

a) Anggaran Tradisional

Anggaran tradisional terdiri atas:

(1) Anggaran berdasar fungsional

Anggaran berdasar fungsional adalah anggaran yang

dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.

(2) Anggaran berdasar sifat

Anggaran berdasar sifat adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.

b) Anggaran berdasar kegiatan

Anggaran berdasar kegiatan adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan berdasar kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

2.3.3. Fungsi Anggaran

Menurut Rudiantoro (2013), fungsi anggaran, sebagai berikut:

1) Alat perencanaan

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Dalam fungsi perencanaan anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

- a) Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
- b) Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- c) Memaksa seluruh anggota organisasi untuk memiliki

komitmen mencapai sasaran yang telah diciptakan.

- d) Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- e) Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

2) Alat pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

- a) Berperan sebagai tolok ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.
- b) Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.
- c) Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

Rahayu dan Andry (2013), menjelaskan beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Berhubungan dengan planning.
 - a) Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
 - b) Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.

- c) Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
 - d) Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - e) Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f) Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
- 2) Berhubungan dengan *coordinating*.
- a) Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
 - b) Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - c) Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - d) Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
- 3) Berhubungan dengan motivasi, anggaran memotivasi para pelaksananya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
- 4) Berhubungan dengan komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, dan penyimpangan yang terjadi.
- 5) Berhubungan dengan *controlling* (pengendalian dan evaluasi).
- a) Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
 - b) Membantu mencegah pemborosan.
 - c) Membantu menetapkan standar baru.
- 6) Berhubungan dengan pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawab yang dipimpin.

2.3.4. Pendekatan Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2002), menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

- 1) Pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*).
- 2) Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*).
- 3) Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Pendekatan penyusunan anggaran menggunakan top down approach, jika anggaran ditentukan oleh manajer tingkat atas, sedangkan bottom up approach dimana anggaran disiapkan oleh pihak-pihak yang melaksanakan anggaran tersebut. Pendekatan partisipasi adalah gabungan dari pendekatan top-down dan bottom-up. Pendekatan partisipasi ini dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif karena kerjasama dan interaksi antara atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran akan menghasilkan anggaran yang benar-benar mendapat dukungan dari kedua belah pihak sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya.

Partisipasi anggaran memerlukan kerjasama dari berbagai tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran. Hal ini karena manajer puncak biasanya tidak mengetahui mengenai kegiatan sehari-hari pada level bawah, sehingga membutuhkan informasi yang lebih handal dari bawahannya.

Menurut Dharmanegara (2010), pendekatan yang dilakukan dalam proses penyusunan penganggaran, dibagi menjadi dua yaitu:

1) Penganggaran *Top Down*

Yaitu pendekatan yang lebih otoritarian dari penganggaran. Pendekatan ini mengambil sedikit tempat negosiasi di antara manajer junior dan manajer senior. Pendekatan ini memiliki manfaat yang relatif cepat dan efisien serta mencerminkan perspektif manajemen puncak dari awal. Proses penyusunan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Disini manajemen puncak menentukan besarnya anggaran yang harus digunakan dan dialokasikan ke manajer dibawahnya tanpa menilai layak tidaknya anggaran yang diberikan. Model ini tidak efektif karena menimbulkan banyak konflik antar manajer, juga menyebabkan manajemen puncak sebagai penyusun anggaran tidak memahami betul mengenai kondisi dan keadaan usaha disetiap divisi.

2) Penganggaran *Bottom Up*

Yaitu pendekatan yang memungkinkan setiap individu mengetahui mengenai departemen mereka. Penganggaran bottom up atau partisipasi adalah penyusunan anggaran yang mengizinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Manajer lini membuat anggaran berdasarkan situasi tanpa tekanan dari manapun termasuk dari manajemen puncak. Kemudian, anggaran tersebut dikomunikasikan dengan manajer di atasnya. Selanjutnya, anggaran tersebut

didiskusikan dengan manajer puncak untuk dievaluasi dan jika disetujui langsung dialokasikan ke pos-pos dan dilaksanakan.”

2.3.5. Definisi Partisipasi Anggaran

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana cara pembuatan anggaran itu sendiri. Anggaran merupakan perencanaan dalam bentuk finansial, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik, maka dalam penyusunan anggaran harus melibatkan para manajer dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk estimasi anggaran mereka sendiri.

Menurut Dharmanegara (2010), partisipasi anggaran dapat diartikan dengan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran. Rahayu dan Andry (2013), berpendapat bahwa penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajer pada semua tingkatan) dalam organisasi. Di dalam penganggaran partisipatif melibatkan dan adanya pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Mulyadi (2009), partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2015), partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan

mendorong kreativitas.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran untuk memperoleh kesepakatan bersama mengenai rangkaian kegiatan yang akan dilakukan.

2.3.6. Keunggulan Partisipasi Anggaran

Keunggulan partisipasi anggaran menurut Garrison, dkk (2013), adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- 2) Perkiraan anggaran disiapkan oleh manajer level bawah yang lebih akurat dan dapat diandalkan dari perkiraan yang disiapkan oleh level atas yang memiliki pengetahuan kurang detail mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
- 3) Motivasi pada umumnya lebih tinggi ketika individu berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka sendiri daripada ketika tujuan yang dipaksakan oleh atasan.
- 4) Manajer yang tidak mampu memenuhi anggaran yang dipaksakan oleh atasan akan selalu mengatakan bahwa anggaran tidak realistis dan mustahil untuk dicapai.

Sementara Anthony dan Govindarajan (2002), berpendapat anggaran partisipatif memiliki keunggulan yaitu:

- 1) Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer.
- 2) Anggaran partisipatif menghasilkan pertukaran informasi yang

efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

2.3.7. Kelemahan Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2015), ada tiga masalah yang timbul yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran, antara lain:

- 1) Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
- 2) Slack anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.
- 3) Pseudoparticipation, atau partisipasi semu yang mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka.

2.3.8. Fasilitas Proses Penyusunan Anggaran

Horngren, dkk (2016), menyebutkan fasilitas proses penyusunan anggaran adalah:

- 1) Komunikasi
- 2) Koordinasi

Menurut uraian tersebut, partisipasi anggaran dipengaruhi oleh 2 dimensi yang masing-masing dimensi memiliki indikator sehingga dapat dikatakan dalam partisipasi anggaran manajer telah

melakukan komunikasi dan koordinasi dalam proses penyusunan anggaran. Penjelasan dari komunikasi dan koordinasi sebagai berikut:

1) Komunikasi

Proses anggaran yang paling efektif memfasilitasi komunikasi baik atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Manajemen puncak mengkomunikasikan sasaran dan tujuan anggarannya. Manajer tingkat bawah dan karyawan berkontribusi idenya sendiri dan menerima umpan balik atas sasaran dan tujuan. Menurut uraian tersebut penulis menyimpulkan yang menjadi indikator dari komunikasi adalah:

- a) Menerima sasaran dan tujuan strategis dalam bentuk anggaran dari manajemen puncak.
- b) Memiliki kesempatan dan ikut serta untuk berkontribusi idenya sendiri.
- c) Menerima umpan balik atas tujuan dan sasaran anggaran.

2) Koordinasi

Proses anggaran yang paling efektif memfasilitasi koordinasi untuk membantu manajer mengkoordinasi aktivitas departemennya dengan departemen lain dan perusahaan secara keseluruhan. Menurut uraian tersebut penulis menyimpulkan yang menjadi indikator dari koordinasi adalah:

- a) Mengajak diskusi tentang anggaran dengan departemen lain
- b) Mengajak diskusi tentang anggaran dengan perusahaan secara keseluruhan

2.3.9. Mekanisme Partisipasi Anggaran di Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, masing-masing Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) diwajibkan untuk membuat Rencana Kerja (Renja SKPD) sebagai salah satu dasar untuk menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD).

Renja SKPD adalah satu dokumen perencanaan yang dibuat oleh SKPD untuk periode satu tahun anggaran yang memuat kebijakan, program dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah ataupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

Dalam penyusunan Renja SKPD masing-masing pejabat struktural di dalam SKPD dapat mengusulkan program dan kegiatan yang mengacu pada hasil musrenbang kecamatan atau hasil evaluasi pelaksanaan Renja SKPD tahun sebelumnya. Usulan tersebut kemudian akan dibahas di dalam forum SKPD. Forum SKPD merupakan wadah penampungan dan penjangkaran aspirasi masyarakat dan dunia usaha (stakeholder) dengan tujuan penyempurnaan rancangan kebijakan penyusunan Renja SKPD.

Renja SKPD yang telah disetujui oleh kepala daerah akan digunakan sebagai dasar bagi pemerintah daerah dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD). Berdasarkan Permendagri No. 30 tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah menjelaskan bahwa di dalam pembuatan RAPBD perlu memperhatikan prinsip-prinsip penyusunan anggaran yaitu sebagai berikut.

- 1) Partisipasi stakeholder
Proses penyusunan dan penetapan APBD sedapat mungkin melibatkan partisipasi stakeholder sehingga mereka mengetahui akan hak dan kewajibannya dalam pelaksanaan APBD.
- 2) Transparansi dan akuntabilitas anggaran
APBD yang disusun harus dapat menyajikan informasi secara terbuka dan mudah diakses oleh stakeholder yang meliputi tujuan, sasaran, sumber pendanaan pada setiap jenis belanja serta korelasi antara besaran anggaran dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Oleh karena itu, setiap pengguna anggaran harus bertanggung jawab terhadap pengguna sumber daya yang dikelola untuk mencapai hasil yang ditetapkan.
- 3) Disiplin anggaran
Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersediannya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APBD/Perubahan APBD.
- 4) Keadilan anggaran
Dalam mengalokasikan belanja daerah, harus mempertimbangkan keadilan dan pemerataan agar dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi pemberian pelayanan.
- 5) Efisiensi dan efektifitas anggaran
Dana yang tersedia harus dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan stakeholder.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran, dalam perencanaan anggaran perlu memperhatikan; tujuan, sasaran, hasil dan manfaat, serta indikator kinerja yang ingin dicapai,

penetapan prioritas kegiatan dan penghitungan beban kerja, serta penetapan harga satuan yang rasional.

6) Taat azas

APBD tidak bertentangan dengan kepentingan umum, lebih diarahkan agar mencerminkan keberpihakan kepada kebutuhan dan kepentingan publik.

2.4. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Wirawan (2015), menerangkan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Menurut Wibowo (2010) kinerja adalah hasil pekerjaan.

Manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi yang dijalankan bersama para anggota organisasi (Sule dan Saefullah, 2012). Menurut Jeff Madura (2007), manajer adalah karyawan yang bertanggung jawab untuk mengatur pekerjaan karyawan lain (bawahannya) dan membuat keputusan bisnis penting. Jadi, manajer adalah individu yang mengatur karyawan, memastikan seluruh aktivitas dalam perusahaan dan membuat keputusan penting bagi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja manajerial merupakan suatu proses kombinasi yang terus-menerus dilakukan dalam kerjasama antara seorang karyawan dan atasan langsung yang melibatkan penerapan pengharapan, serta pengertian tentang fungsi kerja karyawan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial merupakan

proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Sedangkan menurut Yuliana, dkk (2012), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota sebuah organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial.

Untuk dapat memperoleh kinerja manajerial yang maksimal diperlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen ialah proses dan struktur yang tertata secara digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan strategi tertentu secara efisien. Unsur-unsur dari sistem pengendalian manajemen meliputi: perencanaan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, pertanggungjawaban, dan penetapan harga transfer (Sulijaya & Nuraini, 2015).

Menurut Narsa dan Yuniawati (2003), menyatakan bahwa Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi 8 dimensi yaitu:

- 1) Perencanaan, perencanaan dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
- 2) Investigasi yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- 3) Pengkoordinasian yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
- 4) Evaluasi yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- 5) Pengawasan (supervisi) yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
- 6) Pengaturan staff (staffing) yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
- 7) Negosiasi yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- 8) Perwakilan (representatif) yaitu kemampuan dalam menghadiri

pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memahami standard.

Menurut Wibowo (2010), manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Dapat ditarik kesimpulan Kinerja Manajerial adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. Kinerja berasal dari pengertian performance. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

2.5. Job Relevant Information

2.5.1. Pengertian Informasi

Jogiyanto (2014), mendefinisikan informasi sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian – kejadian (*event*) yang nyata (*fact*) yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Tata Sutabri (2014), informasi adalah data yang telah diklasifikasikan atau diolah atau diinterpretasikan

untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Jadi, informasi adalah data yang telah diolah dan memiliki arti untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan.

2.5.2. Karakteristik Informasi

Organisasi – organisasi bergantung pada informasi kualitas tinggi untuk mengembangkan rencana strategis, mengidentifikasi masalah dan berinteraksi dengan organisasi lain. Informasi disebut berkualitas tinggi apabila informasi tersebut memiliki karakteristik-karakteristik yang menjadikannya bermanfaat untuk tugas ini. Menurut Daft (2010), karakteristik – karakteristik informasi yang bermanfaat dapat dibagi menjadi tiga kategori luas yaitu:

1) Waktu

Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, *up to date*, dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).

2) Isi

Informasi yang bermanfaat bebas dari kesalahan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, lengkap, ringkas, relevan (yaitu informasi tersebut meniadakan data yang dibutuhkan), dan merupakan ukuran kinerja yang akurat.

3) Bentuk

Informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami pengguna dan dalam tingkat detail yang memenuhi kebutuhan pengguna. Penyajiannya harus disusun dan menggunakan kombinasi kata, angka, dan diagram yang sangat membantu pengguna. Selain itu, informasi harus disajikan dengan menggunakan medium yang bermanfaat (dokumen tercetak, pertunjukan video, suara).

2.5.3. Pengertian *Job Relevant Information*

Kren (1992), mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi dalam organisasi, yaitu:

- 1) informasi perilaku manajer dalam pengambilan keputusan untuk evaluasi kinerja; dan
- 2) informasi untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut.

Sementara Baiman, (1990), menambahkan bahwa *job relevant information* membantu bawahan dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Menurut Murray (1990), informasi juga dapat ditransfer dari bawahan kepada atasannya. Hal ini menunjukkan, bahwa ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu:

- 1) Atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat; dan
- 2) Dari informasi yang diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat keputusan yang lebih baik atau lebih sesuai bagi organisasi. Tersediannya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* adalah informasi yang berkaitan dengan tugas yang dapat membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Transfer informasi yang terjadi diharapkan agar pihak yang bersangkutan mendapat pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2.5.4. Pengukuran *Job Relevant Information*

Menurut teori yang dikembangkan oleh Kren (1992), *job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Mendapat informasi yang jelas.

Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan.

- 2) Mempunyai informasi yang memadai.

Informasi yang tersedia harus lengkap dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu.

- 3) Memperoleh informasi yang strategik.

Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengambil keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.

- 4) Mencari informasi yang tepat.

Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.

2.6. Motivasi

Motivasi kerja adalah dorongan dan keinginan seseorang untuk bekerja dengan baik (Usman, 2013). Sedangkan motivasi kerja 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 merupakan kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada dirinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerja secara positif/secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2016).

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 (Ernawati, 2017).

Menurut Amstrong (2014) motivasi adalah kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara-cara tertentu. *Three Need Theory* dikemukakan oleh David McClelland dalam Ansyari dan Kasmir (2018), yang mengatakan bahwa tiga kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya;
- 2) Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain; dan
- 3) Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

2.7. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi bisa tumbuh yang disebabkan karena seorang individu mempunyai ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi yang memiliki dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta kemauan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya sendiri.

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Luthans (2011), menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Selanjutnya Moorhead dan Griffin (2013), mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari hanya keanggotaan formal, sebab meliputi sikap senang dengan perusahaan dan kemauan untuk meningkatkan upaya yang tinggi untuk tujuan perusahaan agar dapat tercapai. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai– nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggungjawab. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar.

Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (*turnover*). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat ketidakhadiran dan *turnover*.

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Komitmen organisasi itu merupakan hal yang penting bagi organisasi terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun untuk memperoleh komitmen yang tinggi, diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya. Berikut ini sejumlah cara yang digunakan untuk membangun komitmen tersebut berdasarkan empat kategori teori tersebut.

Dalam teori sosialisasi kelompok, idealnya satu organisasi sudah menuntut komitmen organisasi sejak pertama masuk sehingga efisiensi biaya dapat ditekan, dan aktivitas organisasi tidak terganggu oleh adanya

loyalitas. Namun untuk melakukan hal tersebut tidak mudah. Karena sistem seleksi atau rekrutmen untuk mengukur komitmen itu belum mampu mendeteksi adanya komitmen untuk mengukur komitmen itu belum mampu mendeteksi adanya komitmen ini dan komitmen ini dapat berubah seiring dengan perkembangan zaman (Sopiah, 2010).

Bila metode observasi gagal mendeteksi, komitmen kerja bisa dibangun melalui sosialisasi kelompok. Upaya ini akan berhasil manakala para anggota memiliki kecocokan value dengan organisasi. Namun bila pertemuan kepentingan antara anggota dan kelompok belum dicapai, maka komitmen masih akan rendah, dan bahkan bisa berbuntut terjadinya konflik internal. Dalam teori pertukaran sosial, komitmen organisasi akan bisa dicapai apabila apa yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apa yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota. Dengan prinsip ini, maka komitmen akan dicapai apa bila sejak awal rekrutmen dan kontrak. Oleh karena itu, kesepakatan reward dan cost antara kedua belah pihak menjadi dasar terbangun tidaknya komitmen organisasi.

Komitmen organisasi akan bersifat dinamis bila teori kategorisasi diri digunakan untuk menjelaskannya. Karena kategorisasi diri ini setiap saat berubah seiring dengan perubahan anggota untuk mengidentifikasi dirinya pada kelompok. Meskipun kategorisasi diri itu selalu terjadi dalam organisasi, komitmen organisasi akan bisa dibangun melalui proses similarisasi sifat antar anggota. Artinya selama perbedaan struktur organisasi tidak dibuat jelas atributnya, dan selama sense of belongingness organisasi selalu ditanamkan, maka komitmen organisasi akan tercapai.

Menurut pendapat Sopiah (2010), menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut Sopiah, komitmen

organisasional merupakan suatu kesatuan sikap yang bisa bermanfaat untuk memberikan penilaian kecenderungan pegawai atau karyawan. Komitmen organisasional merupakan penentu keterkaitan antara seseorang yang cenderung kuat terhadap suatu organisasi. Komitmen kerja adalah kemauan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana seseorang dapat bertahan dengan kesetiaannya demi kepentingan organisasi sehingga terbentuk sebuah loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) adalah:

- 1) Komitmen efektif (*affectif commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan Pecto mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Tampaknya, ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktifitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, bukti penelitian menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun perputaran karyawan. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen efektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen efektif adalah pemerediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pergi) dalam 72 persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normatif dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan (Robbins dan Judge, 2015).

2.8. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil
1.	Lina dan Stella (2013)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan <i>Job Relevant Information</i> Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerjadan job relevant information. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Job relevant information berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan <i>job</i>

			<i>relevant information</i> tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
2.	Hafridebri (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan <i>Job Relevant Information</i> Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Di Pekanbaru	(1) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran; (2) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job relevant information</i> ; (3) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial; (4) Komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial; dan (5) <i>Job relevant information</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai probabilitas sebesar 0,102 > α 0,05 dan koefisien regresi 0,174 yang berarti H0 diterima dan Ha ditolak
3.	Kamilah (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil koefisien determinasi untuk hipotesis pertama sebesar 69%, hipotesis kedua sebesar 65%, hipotesis ketiga sebesar 64%, dan hipotesis

			keempat sebesar 65%. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel seperti seperti wewenang, kecukupan anggaran, budaya organisasi, komitmen tujuan anggaran, desentralisasi, locus of control dan lain-lain.
4.	Amartadewi (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi	Hasil pengujian data dengan menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) adalah partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai p-value partisipasi anggaran sebesar $0,001 < (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai negatif sebesar $-0,058$. Efektifnya gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh positif partisipasi anggaran pada kinerja manajerial dengan nilai p-value gaya kepemimpinan sebesar $0,029 > (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai positif sebesar $0,743 > (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai positif sebesar $0,07$.
5.	Kholidah (2014)	Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial komitmen organisasi, dan informasi terkait tugas. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dan informasi terkait tugas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan informasi terkait tugas sebagai variabel pemediasi lebih besar daripada pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
6.	Putri (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil pengujian dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh dan hubungan positif antara

		Dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT. PINDAD (Persero) Bandung)	partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan untuk hipotesis kedua, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen biaya tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
7.	Tapatfeto (2014)	<i>Job Relevant Information</i> Desentralisasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan <i>Job Relevant Information</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial demikian halnya juga dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap <i>Job Relevant Information</i> . Hal ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dan dengan adanya ketersediaan informasi yang relevan dengan tugas memungkinkan bawahan untuk dapat saling bertukar informasi dengan atasan, sehingga dapat menciptakan proses penyusunan anggaran yang lebih baik dan menghasilkan suatu keputusan yang lebih efektif yang pada akhirnya akan mendukung kinerja manajer menjadi lebih baik. Hasil pengujian selanjutnya, menemukan bahwa desentralisasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pendelegasian wewenang yang diberikan kepada para manajer dalam perusahaan mereka tetap tidak dilibatkan dan diberikan tanggungjawab dalam penyusunan anggaran, hal ini disebabkan karena adanya tekanan dari atasan (pimpinan).

8.	Putri dan Adiguna (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	Bersadarkan data yang telah dikumpulkan dan hasil dari pengujian yang telah dilakukan permasalahan dengan menggunakan metode analisis regresi, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 3) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 4) Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
9.	Janah dan Rahayu (2015)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening	Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran secara langsung tidak berpengaruh pada kinerja manajerial namun partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan kejelasan sasaran anggaran, komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, dan pengawasan internal.
10.	Moheri (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima; 2) Pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima; 3) Motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ditolak.

11.	Gunawan (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang)	Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi tidak berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian selanjutnya disarankan agar menambah sektor perusahaan yang menjadi sampel penelitian, serta menambahkan variabel-variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja manajerial.
12.	Sawitri (2015)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Internal, Akuntabilitas Publik Dan <i>Job Relevant Information</i> Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Bangli)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (2) sistem pengendalian internal tidak bisa memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, (3) akuntabilitas publik tidak bisa memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, (4) <i>job relevant information</i> tidak bisa memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
13.	Zubir, dkk (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan <i>Job Relevant Information</i> (JRI) Dan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan Di Pekanbaru)	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000; (2) <i>Job Relevant Information</i> dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan tingkat

			signifikansi 0,009; dan Pengetahuan manajemen biaya dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi 0,010.
14.	Windasari (2016)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif Pada Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Pemoderasi	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari penelitian dapat disimpulkan hal-hal berikut ini: 1) Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Manulife Financial, sehingga hipotesis 1 terbukti dan untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat dilakukan dengan meningkatkan partisipasi anggaran. 2) Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variable interveningnya pada Manulife Financial, sehingga hipotesis 2 terbukti atau diterima. 3) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Manulife Financial, sehingga hipotesis 3 terbukti. 4) Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara serentak (simultan) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial di Manulife Financial terbukti.
15.	Asmas (2016)	Pengaruh Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Manulife Financial Indonesia)	Hasil penelitian yang diungkapkan sebagai berikut. Akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial. Hal ini

			menunjukkan bahwa semakin tinggi akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.
16.	Wiratno (2016)	Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi	Berdasarkan analisis di atas semua hipotesis dapat disimpulkan bahwa efek positif dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi dan struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel motivasi tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Pemkab. Purbalingga.
17.	Andison dan Augustine (2017)	Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajerial: Studi pada Bisnis Keluarga Pempek di Kota Palembang	Hasil menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada family business Pempek di Kota Palembang.
18.	Ermawati (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati)	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; dan (3) Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
19.	Deviant (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan

			terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja.
20.	Giusti, dkk (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan motivasi. Selanjutnya komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, serta hasil uji terakhir motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
21.	Rachmaningtyas, dkk (2018)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial	1) Partisipasi penyusunan anggaran berpegaruh terhadap kinerja manajerial. 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
23.	Iswahyudi (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Kota Jayapura)	Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini berarti bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain semakin baik partisipasi anggaran maka kinerja manajerial yang ada pun akan semakin meningkat. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar 0,016 dengan signifikasi sebesar 0,976 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$. hasil ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki tidak menyebabkan peningkatan kinerja manajerial untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

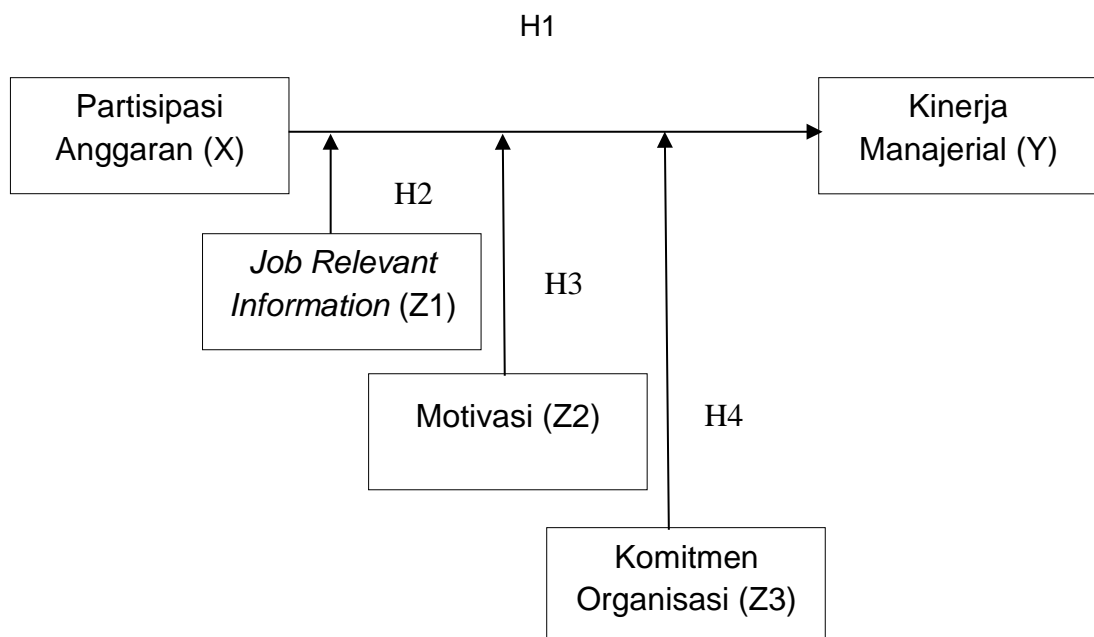
24.	Pratiwi (2019)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.
25.	Haslindah (2020)	Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Kabupaten Sidenreng Rappang	Hasil penelitian menemukan bahwa sistem akuntansi manajemen dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Sidenreng Rappang baik secara parsial maupun simultan.
26.	Hasna (2021)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Unit Kegiatan Mahasiswa UST)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. 2) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. 3) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan model yang menjelaskan tentang hubungan antara variabel – variabel yang diteliti untuk mengidentifikasi suatu masalah secara realitas dan objektif. Variabel – variabel tersebut yaitu partisipasi anggaran yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja manajerial dengan *job relevant information*, motivasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Gambaran menyeluruh dalam penelitian ini jika disederhanakan dalam kerangka konseptual adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka konseptual

3.2. Hipotesis

3.2.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hubungan pertama di dalam *expectancy theory* yang dikemukakan oleh Vroom adalah hubungan antara upaya dan kinerja (effort- performance/E-P), dalam hal ini pegawai cenderung akan bekerja lebih giat bila memiliki keyakinan bahwa usahanya tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2015). Salah satu bentuk pengaplikasian hubungan upaya dan kinerja adalah dengan melibatkan manajer di dalam penyusunan anggaran dan kemudian dijadikan salah satu dasar penilaian kinerja.

Sedangkan menurut *goal-setting theory* individu akan lebih berkomitmen untuk melaksanakan tujuannya terjadi ketika individu tersebut menetapkan tujuannya sendiri dan bukan diberikan dan ketika tujuan tersebut didasarkan pada setidaknya sebagian dari kemampuan individu (Colbert, 2005 dalam Haslindah, 2020). Dengan kata lain dengan memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk dapat menetapkan tujuannya cenderung untuk bekerja lebih baik bila dibandingkan ketika tujuan hanya ditetapkan oleh atasan saja.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) dalam Haslindah (2020), partisipasi anggaran bila tidak dilaksanakan dengan benar dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai standar dan akan membuat frustrasi bagi para manajer bila diterapkan terlalu ketat, namun bila terlalu mudah dicapai maka akan membuat manajer kehilangan minat dalam bekerja. Akibat lainnya dari penerapan partisipasi anggaran yang kurang benar adalah dapat menyebabkan kesenjangan dalam anggaran dan munculnya partisipasi semu.

Hasil penelitian Amartadewi (2013), Hanny (2013), Kamilah (2013), Lina dan Stella (2013), Minai and Mun (2013), Kholidah (2014), Putri (2014), Putri dan Adiguna (2014), Tapatfeto (2014), Moheri (2015), Gunawan (2015), Windasari (2016), Asmas (2016), Devianti (2017), Giusti, dkk (2018), Rachmaningtyas, dkk (2018), Pratiwi (2019) dan Iswahyudi (2019), menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif pada kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis pertama (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.

3.2.2. *Job Relevant Information* Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Adanya proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan kepada atasan berupa informasi yang dimilikinya tentang tugas yang dijalankan, sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*). Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja. *Job Relevant Information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik.

Kren (1992) dalam Rokhman (2018), menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* membantu

bawahan untuk mengubah pilihantindakan merekamelalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja. Seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yangberhubungan dengan tugas serta keikutsertaannya (partisipasi) dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan.

Hasil penelitian Sumadiyah dan Susanta (2005) dan Zubir, dkk (2016) menemukan bahwa *job relevant information* mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial secara positif. Dengan demikian maka hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : *Job Relevant Information* memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.

3.2.3. Motivasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini teori harapan (*expectancy theory*) menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Teori harapan (*expectancy theory*) itu sendiri merupakan salah satu teori motivasi yang menekankan pada pemahaman mengenai tujuan individu dan pertautan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan imbalan/ganjaran, serta pada akhirnya antara imbalan/ganjaran dan dipuaskannya tujuan/kebutuhan individu. Jika dikaitkan dengan partisipasi penyusunan anggaran, teori ini menyatakan bahwa tingkat partisipasi individu yang tinggi dalam proses

penyusunan anggaran diharapkan akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi dan dimotivasi oleh harapan individu tersebut dalam hal memperoleh imbalan untuk memenuhi tujuan/kebutuhan pribadinya.

Hasil penelitian Hasna (2021), menemukan bahwa motivasi sebagai variabel moderasi dapat mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Dengan demikian maka hipotesis ketiga (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Motivasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.

3.2.4. Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) diasumsikan bahwa individu telah menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan, dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya. Dengan kata lain, teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide/pemikiran dan niat yang dimilikinya untuk mencapai tujuan/tingkat kinerja yang diharapkan. Tujuan/tingkat kinerja tersebut akan menentukan pilihan tindakan yang akan dilakukan yang kemudian akan menentukan seberapa besar usaha untuk mencapainya. Semakin tinggi komitmen seorang individu dalam mencapai tujuannya akan mendorong individu tersebut untuk melakukan usaha yang semakin keras. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan yang dimiliki oleh seorang individu akan sangat mempengaruhi tindakannya, hal ini dapat dinilai sebagai motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerja yang diharapkan. Semakin tinggi

komitmen organisasi yang dimiliki oleh seseorang diharapkan dapat mempengaruhi tindakannya untuk mencapai tujuannya dalam mempertahankan keanggotaannya tersebut, sehingga ia akan berusaha keras untuk mencapainya, dengan demikian kinerjanya pun dapat mengalami peningkatan.

Hasil penelitian Wiratno (2016), komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka hipotesis keempat (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kabupaten Nunukan.