

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI PEMERINTAHAN KOTA PALOPO YANG DIMODERASI DESENTRALISASI DAN MOTIVASI

A. Ziaul Assaad

Abstract: The purpose of this study is to examine the effect of the interaction of structural officials in Palopo City government to participate in the process of budgetary management on managerial performance and to evaluate decentralization, motivation as a moderating variable in strengthening the effects of budgetary participation on managerial performance. This research concludes that 1). The participation of budgetary management had significant effect on the managerial performance. The officials involved in budgetary management were aware that their participation in budgetary management can improve managerial performance. 2). Participation in the preparation of the budget had a significant impact with increased performance on decentralization, specially in the municipality Palopo. 3). The Participation in budgetary management did not have a significant effect with improved performance on motivation, especially motivation of structural officials of Palopo Government.

Keywords, Participation and decentralization, Motivation Managerial Performance

Pendahuluan

Penyusunan anggaran pada sebuah instansi pemerintahan dibutuhkan sebuah perencanaan yang matang. Anggaran yang disusun haruslah sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan setiap instansi untuk mencapai visi dan misi yang tertuang dalam Renstra SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah). Renstra SKPD inilah yang nantinya menjadi tolak ukur dalam pencapaian kinerja suatu instansi. Oleh karenanya, setiap anggaran yang disusun juga harus memiliki tolak ukur atas kinerja yang nantinya akan dicapai. Terkait dengan hal ini pemerintah juga mengeluarkan peraturan perundangan sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007.

Adanya perubahan sistem pemerintahan berdampak pada perubahan pengelolaan keuangan daerah. Aspek yang paling umum menjadi sorotan bagi pengelola keuangan daerah adalah adanya aspek perubahan mendasar dalam pengelolaan anggaran daerah (APBD) yaitu perubahan dari penganggaran tradisional (*traditional budget*) ke penganggaran berdasarkan kinerja (*performance budget*) (Rahayu dkk., 2007).

Organisasi sektor publik selalu diuntut agar memiliki kinerja yang ditujukan pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk selalu tanggap dengan lingkungan disekitarnya, dengan cara memberikan upaya pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada suatu struktur organisasi pemerintahan. Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial organisasi tersebut.

Pengertian kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Inpres No. 7 tahun 1999 merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu atau kinerja organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu. Sedangkan kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam

suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Partisipasi akan menimbulkan efek positif secara umum, dengan mengacu pada moral, motivasi, inisiatif, kinerja, prestasi kerja, kepuasan kerja, serta sikap bawahan terhadap pekerjaan, supervisor, dan organisasi itu sendiri. Hal ini dapat dimengerti karena anggaran merupakan rencana kegiatan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling memengaruhi satu sama lain di dalam suatu organisasi.

Kaitannya dengan pemerintah daerah, partisipasi dapat menjadi faktor untuk melakukan koreksi dari kebijakan daerah yang penting seperti perencanaan dan pengalokasian anggaran. Selain itu, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 dinyatakan bahwa proses partisipasi dapat menjadi media komunikasi yang bisa menguraikan potensi terjadinya konflik dengan syarat proses partisipasi dikelola secara hati-hati. Sehingga partisipasi penyusunan anggaran dalam pembangunan daerah akan dapat menciptakan proses pembangunan yang lebih terarah sesuai dengan kebutuhan pembangunan daerah itu sendiri.

Problem berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (pejabat struktural) adalah: 1) Kurangnya keterpaduan, konsistensi dan sinkronisasi perencanaan dengan penganggaran dikarenakan kurangnya keterlibatan manajerial (pejabat struktural) di tingkat eselon 3 dan 4 dalam perencanaan dan penyusunan program kerja sehingga mengakibatkan revisi anggaran yang sering terjadi dan penumpukan penyerapan anggaran diakhir tahun. 2) Kurangnya keterpaduan, konsistensi dan sinkronisasi perencanaan antar SKPD. Spesifikasi indikator kinerja dan target kinerja masih relatif lemah. Indikator yang digunakan beberapa capaian kinerja hasil pada pemerintahan daerah atas beberapa kegiatan hanya diukur berdasarkan capaian kinerja keluaran (Output). Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja

Instansi Pemerintah, dengan menggunakan indikator kinerja masukan, keluaran, dan hasil. Pernyataan Ketua Badan Pemeriksa Keuangan RI, Anwar Nasution (2007), menegaskan bahwa hasil audit BPK, ternyata kinerja pemerintah daerah (pemda) di tanah air masih jauh dari memuaskan karena belum transparan dan akuntabel.

Hasil audit BPK pada pemerintahan daerah tahun 2014 tentang Sistem Pengendalian Internal sebagai berikut: 1). Kelemahan Sistem Pengendalian Akuntansi dan Pelaporan ditemukan pada tingkat Provinsi 140 kasus, Kabupaten 1.346 kasus, Kota 343 kasus. 2). Kelemahan Sistem Pengendalian Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja ditemukan pada tingkat Provinsi 195 kasus, Kabupaten 1.581 kasus, Kota 398 kasus. 3). Kelemahan Struktur Pengendalian Intern ditemukan pada tingkat Provinsi 97 kasus, Kabupaten 822 kasus, Kota 181 kasus.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial yaitu salah satunya partisipasi dalam penyusunan anggarannya. Menurut Mardiasmo (2009), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran di gunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunan harus memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan jajaran dalam manajemen dalam suatu organisasi. Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top down*, *bottom up*, dan partisipasi, Ramadhani dan Nasution (2009).

Sistem penganggaran *top down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini menerapkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi. Oleh karena itu entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif

(*Participative budgeting*). Untuk menghindari akan adanya disfungsi suatu perilaku didalam penyusunan anggaran pada suatu organisasi swasta ataupun sektor publik, untuk itu perlu di ikut sertakan manajemen pada tingkat yang lebih rendah dalam proses penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran yang banyak diharapkan oleh sebuah organisasi baik pada sektor swasta maupun dalam pemerintahan adalah dengan metode partisipasi anggaran yang penyusunannya melibatkan manajemen puncak, menengah dan bawah. Menurut Suharman (2006), adanya partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada manajer bawahan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan maupun penetapan target anggaran yang akan dievaluasi sehingga mereka diharapkan mampu memenuhi komitmen dalam bentuk pencapaian target anggaran tersebut. Dengan keterlibatan tersebut diharapkan terjadi komunikasi melalui saling memberikan informasi antara atasan dengan bawahan. Atasan dapat memperoleh dan memahami informasi lokal (*private information*) yang dimiliki manajer bawahan mengenai lingkungan yang sedang terjadi dan akan dihadapi serta mencari berbagai alternatif solusi. Sebaliknya manajemen bawahan diharapkan pula dapat memahami kesulitan yang sedang dihadapi para manajer atasan. Hal ini didasarkan pada pemikiran, melalui pertukaran informasi tersebut ketidak jelasan informasi yang dapat menghasilkan *role of ambiguity* dapat dihindarkan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Anthony dan Govindarajan mengungkapkan bahwa partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memotivasi anggaran dan manajer akan memiliki pemahaman yang lebih baik dalam rangka meng-

hadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Yenti, 2003: 62). Dalam rangka pemberian pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat, maka dituntut adanya peningkatan kinerja pegawai dan pejabat struktural sebagai penggerak roda pada tingkat pemerintah lokal. Kinerja para pejabat struktural tersebut akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi dimana mereka bekerja. Dengan adanya sistem otonomi daerah, pemerintah daerah diberikan wewenang dalam menemukan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sendiri.

Kesuksesan pemerintah daerah menemukan PAD tersebut sangatlah tergantung dari individu yang terlibat didalamnya khususnya pejabat struktural yang berperan penting dalam perencanaan keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Keterlibatan atau partisipasi pejabat struktural dalam anggaran partisipatif memiliki fungsi sebagai pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja individual para manajer atau pejabat struktural (Kasiyanto,2002). Selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan istilah partisipatif dalam keterlibatan pejabat struktural dalam penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif merupakan suatu pendekatan manajerial yang pada umumnya dinilai mampu meningkatkan efektivitas organisasional melalui peningkatan kinerja manajerialnya. Apabila hal ini diterapkan dalam organisasi yang bersifat *core public/pure nonprofit organization* seperti pemerintahan kota Palopo, maka kinerja pejabat struktural bisa diharapkan meningkat jika dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran.

Pemberlakuan desentralisasi pada hakekatnya adalah merupakan mekanisme birokrasi yang diharapkan pada peningkatan kinerja aparatur. Selain kebijakan tersebut pemerintah khususnya pemerintah daerah baik itu kota maupun kabupaten perlu berupaya mendekatkan jarak antara pemerintah dengan masyarakat seperti yang dilakukan oleh pemerintahan Kota Palopo dan upaya yang lain dilakukan adalah memperhatikan motivasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran.

Untuk menghasilkan suatu kualitas kerja atau kinerja yang baik dalam suatu

organisasi tentu berasal dari individu yang terlibat dalam organisasi tersebut dan salah satu faktor individu berusaha untuk menghasilkan kinerja yang baik yakni kepuasan yang dirasakan oleh individu organisasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pegawai pemerintah dan kepuasan tersebut didorong oleh harapan dan keinginan yang ada pada individu dalam menjalankan tugasnya yang selanjutnya disebut dengan motivasi.

Konsep desentralisasi dan motivasi dalam mewujudkan peningkatan kinerja yang baik melalui partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seorang aparatur atau pejabat struktural dalam proses penyusunan anggaran.

Berdasarkan bukti empiris yang menunjukkan diantara hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial masih banyak mengalami perbedaan. Beberapa peneliti, Brownell dan McInnes, (1986), Indriantoro (1993), Riyadi (1998) yang menunjukkan pengaruh positif dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Namun penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Kennis (1979); Riyanto (1996) menunjukkan hasil yang tidak signifikan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Bahkan, menurut Stedry (1960); Ali (2007) menunjukkan pengaruh yang bertolak belakang atau negatif antara kedua variabel tersebut.

Berkaitan dengan temuan-temuan penelitian yang saling berbeda tersebut, menurut Govindarajan (1986) perlu dilakukan rekonsiliasi melalui pendekatan kontijensi dan upaya untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional masing-masing organisasi yang kemungkinan dapat menyebabkan anggaran partisipatif bisa menjadi efektif terhadap peningkatan kinerja. Pendekatan kontijensi tersebut juga telah digunakan pada penelitian sebelumnya, antara lain Brownell dan Mcinnes (1986); Indriantoro (1993); Budi R.(2001); Kasiyanto (2002). Faktor kontijensi yang akan digunakan adalah dimensi desentralisasi dan motivasi. Faktor tersebut berperan sebagai variabel pemoderisasi (*moderating variable*) dalam hubungan antara anggaran partisipatif

dengan kinerja manajerial. Model moderating ditentukan dengan tinjauan *teoretis*, sehingga analisis dengan moderating hanya mengkonfirmasi saja teori tersebut apakah cocok dengan model empiris.

Dalam konteks anggaran daerah, proses penganggaran pada sektor pemerintah kabupaten atau kota mengedepankan adanya aspek partisipasi dalam penyusunannya. Jika dibandingkan antara sektor privat/bisnis tentunya sangat berbeda dengan sektor publik/organisasi pemerintahan. Jika ditinjau dari penelitian sebelumnya, penelitian serupa telah banyak dilakukan di sektor privat dan berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini akan melakukan pengujian secara empiris apakah hasil penelitian di sektor bisnis juga akan memberikan hasil yang sama jika dilakukan di organisasi pemerintahan khususnya pemerintahan kota Palopo.

Berdasarkan uraian pada pendahuluan di atas topik pembahasan yang akan dibahas pada jurnal ini yakni 1) Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pemerintahan kota Palopo? 2) Apakah desentralisasi sebagai variabel moderating dalam menguji kekuatan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pemerintahan kota Palopo, 3) Apakah motivasi sebagai variabel moderating dalam menguji kekuatan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pemerintahan kota Palopo?

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Fazli dan Muslim (2006) mendefinisikan partisipasi sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goal* unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Definisi yang lebih rinci diberikan Brownell (1982) yaitu suatu proses dimana individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan di evaluasi dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran *participative* dan *non participative*.

Partisipasi ini memungkinkan karyawan (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran, Mardiasmo (2009). Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politisnya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus di informasikan kepada publik untuk di kritik, di diskusikan, dan diberi masukan Mardiasmo (2009).

Salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Menurut Hansen dan Mowen (2006), ada 3 masalah yang timbul dalam partisipasi penganggaran, yaitu:

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

Beberapa manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menjadikan tujuan anggaran cenderung menjadi tujuan pribadi manajer, sehingga kesalahan-kesalahan tersebut di atas pada akhirnya menyebabkan turunnya kinerja, (Hansen dan Mowen, 2006).

Desentralisasi

Maddick (1963:23) mengatakan bahwa desentralisasi merupakan pengalihan kekuasaan secara hukum untuk melaksanakan fungsi yang spesifik maupun fungsi residual yang menjadi kewenangan pemerintah daerah. Secara singkat, Smith (1967:2) merumuskan bahwa desentralisasi menciptakan "*local self government*" dan *dekon-sentrasi menciptakan "local state government"* atau "*field administration*". Dari pengertian desentralisasi yang dikemukakan oleh Maddick di atas dapat disimpulkan bahwa desentralisasi mengandung dua elemen pokok, yaitu melalui desentralisasi di satu pihak dilakukan pembentukan daerah otonom dan di lain pihak dilakukan penyerahan kekuasaan secara hukum untuk menangani bidang-bidang pemerintahan tertentu, baik yang dirinci maupun yang dirumuskan secara umum.

Peristilahan desentralisasi yang dinamis mengalami perkembangan dan perluasan arti. Desentralisasi tidak hanya diartikan sebagai pelimpahan kewenangan dari Pusat kepada Daerah, tetapi juga diartikan pelimpahan kewenangan dan pemerintah kepada sektor swasta. Pergeseran paradigma desentralisasi yang lebih memilih bentuk devolusi, menempatkan daerah otonom kabupaten/kota sebagai daerah otonom murni (*split model*). Penyelenggaraan pemerintahan daerah pada kabupaten/kota dilaksanakan atas asas desentralisasi dan tugas pembantuan. Pada provinsi asas desentralisasi dan asas dekonsentrasi dilaksanakan secara bersamaan. Dalam daerah otonom provinsi melekat wilayah administrasi, dan dengan demikian pemerintah propinsi melakukan fungsi otonomi dan fungsi dekonsentrasi.

Desentralisasi adalah kata dengan multi makna, hampir setiap orang mengetahui arti desentralisasi secara umum, namun perbedaan sering timbul dalam mendefinisi-

kan desentralisasi secara tepat karena desentralisasi memiliki banyak aspek, sehingga konteks pembicaraan menjadi sangat penting dalam memahami makna desentralisasi. Sebagai contoh tentang kompleksitas makna desentralisasi, Rondinelli, *et al.* (1989: 9-15) memberikan pemahaman tentang desentralisasi dalam kaitannya dengan politik, wilayah, pasar dan administrasi. Di samping itu, desentralisasi juga merupakan suatu peristiwa yang kaya dengan konsep-konsep dan bersifat dinamis. Fesler (1964) mengemukakan, “desentralisasi adalah suatu terminologi yang kaya akan makna konseptual dan makna empiris, terminologi ini dapat menunjukkan dan menggambarkan suatu perubahan yang ideal dan suatu perubahan yang moderat dan bertahap”.

Sampai sejauh ini, dan berbagai definisi mengenal pengertian desentralisasi yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa ada persamaan mengenai obyek yang didesentralisasikan, yaitu fungsi dan masalah publik; kewenangan, kekuasaan, atau kebebasan bertindak dengan tidak bertentangan terhadap perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan; tanggung jawab; dan pembiayaan (sumber-sumber). Dengan demikian, terlihat bahwa pembagian urusan pemerintahan sebenarnya merupakan salah satu substansi atau elemen inti dan proses desentralisasi. Elemen desentralisasi lainnya meliputi pembagian wilayah; kewenangan (politis dan birokratis); peran dan fungsi. Program desentralisasi di Inggris merupakan salah satu bagian dan banyak debat besar tentang pembagian kewenangan dan fungsi di antara semua tingkat politik dan administrasi yang berbeda-beda.

Motivasi

Motivasi kerja sering dipakai untuk menyebutkan motivasi dalam lingkungan kerja. Dalam manajemen sering dipakai untuk menerangkan motivasi yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Ada beberapa pengertian mengenai motivasi, para ahli mendefinisikannya berbeda-beda. Liang Gie yang dikutip oleh Samsudin (2006), mendefinisikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya,

untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Wibowo (2007) menyatakan motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Sementara Hasibuan (2007), mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performa pekerjaan.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan atau semangat kerja terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Hubungan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dipercaya sebagai salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Partisipasi manajer, manajer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pejabat struktural sebagai bawahan dalam proses penyusunan anggaran diperlukan untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban, dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya partisipasi tersebut, akan muncul komitmen manajemen pada berbagai jenjang organisasi untuk mencapai tujuannya

Adapun yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja dari individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan atau representatif. Salah satu hal yang berkaitan erat dengan kinerja manajerial adalah partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran (Mahoney, *et al.*, 1963).

Berdasarkan bukti empiris yang menunjukkan diantara hasil penelitian menge-

nai hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial masih banyak mengalami perbedaan. Beberapa peneliti diantaranya, Brownell dan McInnes (1986), Indriantoro (1993), Riyadi (1998) yang menunjukkan pengaruh positif dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Namun penelitian yang dilakukan oleh Riyanto (1996) menunjukkan hasil yang tidak signifikan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Demikian juga dengan penelitian oleh Indriantoro dan Supomo (2002) menemukan pengaruh secara tidak langsung antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Bahkan, Ali (2007) menunjukkan pengaruh yang bertolak belakang atau negatif antara kedua variabel tersebut. Perbedaan hasil penelitian tersebut diharapkan berbeda dengan penelitian ini karena penelitian sebelumnya menggunakan organisasi yang bersifat *core privat* sedangkan penelitian ini menggunakan organisasi *core public*

Hubungan Desentralisasi Pada Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur yakni (1) Spesialisasi kerja (2) Standarisasi (3) Koordinasi, dan (4) Desentralisasi.

Dalam penelitian ini yang dipergunakan untuk mengukur struktur organisasi hanya unsur desentralisasi saja mengingat luasnya pengertian struktur organisasi tersebut. Struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasional yang menunjukkan tingkat pelepasan wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada manajer yang berada dibawahnya secara ekstrem menjadi sentralisasi dan desentralisasi. Struktur desentralisasi adalah pelepasan wewenang pembuatan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer tingkat yang lebih rendah. Dengan

demikian wewenang pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah relatif lebih besar pada struktur desentralisasi daripada sentralisasi.

Proses penyusunan anggaran sebagai bagian dari kegiatan perencanaan dan pengendalian suatu organisasi, akan menghadapi masalah yang lebih kompleks terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu (*uncertainty*). Galbraith (1973) menyatakan pentingnya struktur desentralisasi untuk merespon ketidakpastian lingkungan, karena struktur desentralisasi lebih memungkinkan manajer pada tingkat yang lebih rendah untuk memperoleh informasi yang lebih luas dibandingkan pada struktur sentralisasi. Kasiyanto (2002) yang menyatakan bahwa organisasi dengan kondisi lingkungan yang tidak menentu daripada struktur sentralisasi.

Struktur organisasi adalah struktur hirarki (desentralisasi atau sentralisasi) yang menunjukkan tingkat wewenang pembuatan keputusan para individu dalam suatu organisasi. Struktur desentralisasi memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada para manajer dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian, sehingga mereka membutuhkan kewenangan yang lebih besar dibandingkan dengan struktur sentralisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Gul, *et al.* (1995) mengemukakan bahwa dalam hubungan antara partisipasi dengan kinerja, terdapat *moderating variabel* yang mempengaruhi hubungan antara kedua variabel yang dimaksud, diantaranya adalah variabel organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat desentralisasi yang tinggi menghasilkan hubungan yang positif antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Sedangkan pada tingkat desentralisasi yang lebih rendah, hubungannya negatif.

Temuan tersebut sesuai dengan saran yang dikemukakan oleh Emmanuel, *et al.* (1990), bahwa anggaran partisipatif lebih efektif pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran partisipatif lebih efektif pada organisasi dengan struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi. Namun menurut hasil penelitian Riyanto (1999) menyatakan bahwa desentralisasi

tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja..

Berdasarkan hal tersebut, peneliti mencoba untuk menguji kembali hasil yang ditemukan oleh peneliti sebelumnya pada organisasi yang bersifat *core public* sepenuhnya pada kondisi otonomi daerah yang hampir menyeluruh dilaksanakan di negara Republik Indonesia salah satunya yakni kota Palopo.

Hubungan Motivasi Pada Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Penyusunan anggaran merupakan suatu alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, dan motivasi (Kenis, 1979). Motivasi termasuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Arini (2005) menyebutkan bahwa secara garis besar motivasi yang ada dalam individu berasal dari dua faktor yaitu faktor *intern* dan faktor *eksternal*. Faktor *intern* muncul karena adanya kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri individu, mempengaruhi pikiran dan mengarahkan perilakunya. Faktor *ekstern* merupakan faktor yang mempengaruhi pikiran seseorang yang akan mengarahkan perilakunya dari luar diri seseorang.

Penelitian ini menggunakan *content theory* seperti yang telah digunakan sebelumnya oleh Arini yakni untuk mengukur motivasi seseorang diukur menggunakan *content theory*. Teori ini menjelaskan hal yang memotivasi seseorang dalam bekerja. Alasan digunakan teori tersebut berdasarkan dari riset McInnes dan Ramakrisnan (1991) dalam Arini (2005) bahwa ditemukan teori tersebut secara rasional adalah teori yang dapat digunakan secara baik dalam pengujian empiris untuk mengukur motivasi. Namun hasil dari model itu tidak lebih baik dari ukuran motivasi yang dinilai secara langsung (*directly assesment of motivation*) yang dapat digunakan dalam bidang riset. Beberapa riset yang menggunakan *self assesment* antara lain Hofstede (1967), Kennis (1979)..

Penelitian Mia (1998) menunjukkan hasil bahwa motivasi secara signifikan berfungsi sebagai variabel moderating yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengaruh motivasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran apabila individu memiliki motivasi tinggi dan rendah dalam penyusunan anggaran. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan berpengaruh secara signifikan dan mempunyai hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan demikian pula sebaliknya jika motivasi rendah. Brownell dan McInnes (1986) melakukan klarifikasi atas penelitian yang dilakukan oleh Mia dengan menggunakan motivasi sebagai variabel intervening namun hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa motivasi sebagai variabel moderating justru secara signifikan mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Selain itu menurut Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa manajer yang melakukan pekerjaan dengan baik mungkin akan memiliki partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Arini (2005) yang menunjukkan hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan motivasi terdapat hubungan yang tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (1998) menunjukkan hasil yang sama yakni motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Berpijak dari studi teoritik dan empiris di atas kerangka konseptual dalam penelitian ini partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang dikembangkan dari Hartmann dan Moers (1999) dengan variabel desentralisasi dan motivasi (kontigensi) sebagai variabel moderasi dikembangkan dari Andarini (2005). Oleh karena itu kerangka konseptual penelitian ini penulis uraikan sebagai berikut:

Partisipasi dalam Penyusunan anggaran adalah keikutsertaan seseorang (pejabat struktural) dalam menyusun dan memutuskan anggaran secara bersama. Dalam melakukan pengukuran partisipasi yaitu keterlibatan yang dirasakan oleh pejabat

struktural pada pemerintahan kota Palopo dalam proses penyusunan anggaran organisasi.

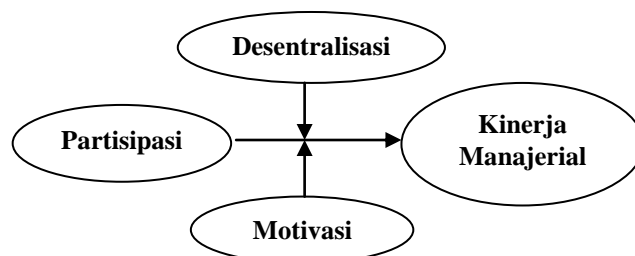
Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Sedangkan Kinerja manajerial adalah kinerja dari individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial dipercaya sebagai salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Partisipasi manajer, manajer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pejabat struktural sebagai bawahan dalam proses penyusunan anggaran diperlukan untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban, dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya partisipasi tersebut, akan muncul komitmen manajemen pada berbagai jenjang organisasi untuk mencapai tujuannya

Adapun yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja dari individu anggota organisasi dalam kegiatan mana-

jerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan atau representatif. Salah satu hal yang berkaitan erat dengan kinerja manajerial adalah partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran (Mahoney,1963).

Pengukuran motivasi dan desentralisasi yang penulis maksudkan dalam penelitian ini yaitu: 1). Motivasi adalah penghasilan yang diterima, fasilitas, jaminan sosial dan tunjangan, pengakuan dan penghargaan dari atasan secara formal, serta kelonggaran dalam mengembangkan keahlian. 2). Desentralisasi yaitu: pendelegasian wewenang pada managerial SKPD sehingga managerial SKPD mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap perencanaan dan pengendalian aktifitas operasional dalam proses pengambilan dan penetapan keputusan, Spesifikasi dalam pelaksanaan, Pedoman Kerja yang jelas, Pejabat pembuat Keputusan dan cara pembuatan keputusan oleh pejabat struktural.

Secara garis besar deskripsi di atas dapat dipetakan dalam bentuk kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini dalam gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka konseptual

Berangkat dari kerangka konseptual di atas Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh dari variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pemerintahan kota Palopo sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial
- H2: Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap

kinerja manajerial pada struktur desentralisasi

- H3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Metode analisis data dan alat uji statistik yang digunakan pada penelitian ini untuk menguji hipotesis pengaruh partisipasi, desentralisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial (hipotesis 1, 2 dan 3) digunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). MRA adalah aplikasi khusus dari

analisis regresi linear berganda, yang persamaan regresinya meliputi hubungan interaksi. Hartmann dan Moers (1999) dalam Kasiyanto (2002) menyatakan bahwa MRA merupakan teknik statistik yang tepat untuk menguji hipotesis kontigensi yang menyatakan pengaruh interaksi. Persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis 2 dan 3 adalah sebagai berikut dan selain itu persamaan tersebut menggambarkan interaksi hubungan antara variabel pada penelitian ini

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e \quad (1)$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas maka dapat dirumuskan persamaan regresi turunan di bawah ini:

$$Y = a + b_1x_1 + e \quad (2)$$

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_1x_1 \cdot b_2x_2 + e \quad (3)$$

$$Y = a + b_1x_1 + b_3x_3 + b_1x_1 \cdot b_3x_3 + e \quad (4)$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Manajerial
A	= Konstanta
B	= Koefisien regresi
X1	= Partisipasi
X2	= Desentralisasi
X3	= Motivasi
e	= error

Deskripsi Hasil Penelitian

1. Objek Penelitian

Kota Palopo merupakan kota di Provinsi Sulawesi Selatan yang telah ditetapkan sebagai kota otonom berdasar Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo di Provinsi Sulawesi Selatan. Secara Geografis, Kota Palopo terletak antara 2° 53'15 – 3° 04'08 Lintang Selatan dan 120° 03'10?–120° 14'34 Bujur Timur. Terbangun dengan luas 247,52 km², Kota Palopo memiliki wilayah administrasi meliputi 9 Kecamatan dan 48 kelurahan yang berbatasan dengan Kecamatan Walenrang Kabupaten Luwu di sebelah utara, Teluk Bone di sebelah timur, Kecamatan Bua Kabupaten Luwu di sebelah selatan, dan Kecamatan Tondon Nanggala Kabupaten Toraja Utara di sebelah barat.

Sebagian besar wilayah Kota Palopo merupakan dataran rendah, sesuai dengan keberadaannya sebagai daerah yang terletak di pesisir pantai dengan ketinggian 0–500 m dari permukaan laut, 24,00 persen terletak

pada ketinggian 501–1000 m dan sekitar 14,00 persen yang terletak diatas ketinggian lebih dari 1000 m.

Keadaan Penduduk berdasarkan data pada Badan Pusat Statistik Kota Palopo, penduduk Kota Palopo pada akhir 2015 tercatat sebanyak 160.819 jiwa, secara terinci menurut jenis kelamin masing-masing 78.509 jiwa laki-laki dan 82.310 jiwa perempuan, dengan demikian maka rasio Jenis Kelamin sebesar 95,38 angka inimenunjukkan bahwa bilamana terdapat 100 penduduk perempuan ada 95-96 penduduk laki-laki. Dengan pertumbuhan penduduk pertahun rata-rata sebesar 2,88 persen. Dengan luas wilayah 247,52 Km maka kepadatan penduduk di Kota Palopo yaitu 650 jiwa per Kilometer Persegi. Kecamatan dengan kepadatan penduduk tertinggi yaitu Kecamatan Wara dengan 2.994 jiwa per kilometer persegi. Sedangkan kecamatan dengan kepadatan penduduk terendah adalah kecamatan Sendana yaitu 163 per kilometer persegi.

Gambaran Umum Pelayanan pemerintahan Kota Palopo dalam tahun 2015, mengalami peningkatan yang cukup pesat, terlihat dari responsifitas pemerintah terhadap dinamika dan kebutuhan masyarakat untuk meningkatkan efesiensi pelayanan umum pemerintahan, sehingga pada tahun 2006 administrasi pemerintahan dimekarkan dari 4 Kecamatan menjadi 9 (sembilan) Kecamatan dan dari 28 Kelurahan menjadi 48 (empat puluh delapan) Kelurahan 693 RT, 240 RW, disamping itu sebagai upaya untuk meningkatkan efektifitas pelayanan perizinan, Pemerintah Kota Palopo juga pada tahun 2007 telah melakukan pembentukan Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (KPTSP).

Kota Palopo sebagai upaya untuk memantapkan pelayanan dan menunjang Visi Kota Palopo Menjadi Salah Satu Kota Pelayanan Jasa Terbaik di Kawasan Timur Indonesia. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahan, maka saat ini unit kerja Pemerintahan Kota Palopo terdiri dari, 9 Badan, 16 Dinas, 6 Kantor, dengan dukungan aparatur sumber daya manusia pada Tahun 2015 jumlah PNS yang ada pada lingkungan Pemerintahan Kota Palopo sebanyak 5.207 orang, secara rinci menurut

jenis kelamin masing-masing sebanyak 2.183 orang laki-laki dan 3.024 orang perempuan, sebanyak 3.501 orang (67,24 persen) diantaranya yang berlatar belakang pendidikan S1 ke atas, 705 orang (13,54 persen) berpendidikan Diploma dan sisanya 1001 orang (19,22 persen) yang berpendidikan SLTA ke bawah. Sedangkan berdasarkan golongan kepangkatan tercatat masih ada 29 orang pegawai yang berstatus golongan satu, 859 orang golongan dua, 3001 orang golongan tiga dan sisanya sebanyak 1.318 orang golongan empat

Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 5%, yang berarti menggunakan α sebesar 0,05 dalam menguji hipotesis yang diajukan:

- 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Untuk Hipotesis pertama menguji pengaruh partisipasi pejabat struktural dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil pengujian hipotesis 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Hasil Uji Regresi Sederhana

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 ^a	.838	.836	1.57711

a. Predictors: (Constant), Partipasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil Uji Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.855	.784		17.673	.000
Partisipasi	.876	.039	.915	22.605	.000

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0,838. atau 83.8 persen dari variasi perubahan kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran. Untuk sisanya ($100-83.8= 16.2$ persen) dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Jumlah R^2 yang sangat besar ini menjelaskan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sangat tinggi.

Selain itu hasil yang menjelaskan mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan t_{hitung} sebesar 22.605 yang lebih besar daripada $t_{tabel}=1,660$ yang berarti koefisien partisipasi dalam penyusunan anggaran signifikan dengan kinerja manajerial dan tingkat signifikansi sebesar 0,00 yang lebih

kecil daripada $\alpha=0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dari hasil tabel tersebut, diturunkan model persamaan regresi linear yang terbentuk:

$$KM=13.855 + 0.876PA$$

- 2) Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel desentralisasi dalam moderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel berikut ini

Hasil Uji Regresi
Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi Desentralisasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.918 ^a	.842	.838	1.56991

- a. Predictors: (Constant), Partisipasi*Desentralisasi, Partisipasi, Desentralisasi
b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Koefisien Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi Desentralisasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13.656	3.304		4.134	.000
1 Partisipasi	.769	.138	.804	5.589	.000
Desentralisasi	.508	.162	.604	3.051	.002
Partisipasi*Desentralisasi	.105	.007	.129	1.813	.003

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, menunjukkan bahwa nilai R^2 hanya sebesar 0,842. Hal ini menjelaskan bahwa 84.2 persen dari variasi perubahan kinerja manajerial bisa dijelaskan oleh desentralisasi sebagai variabel moderasi dalam partisipasi penyusunan anggaran. Jumlah R^2 yang naik ini dari 83.3 persen menjadi 84.2 persen menjelaskan bahwa hubungan variabel desentralisasi sebagai pemoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial posisinya memperkuat partisipasi terhadap kinerja manajerial.

Selain itu hasil yang menjelaskan mengenai pengaruh desentralisasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan t_{hitung} sebesar 1.813 yang lebih besar daripada $t_{tabel}=1,660$ yang berarti koefisien desentralisasi signifikan dengan kinerja manajerial dan tingkat signifikansi sebesar 0,03 yang

lebih kecil daripada $\alpha=0,05$ menunjukkan bahwa signifikan yang artinya bahwa variabel desentralisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dari hasil tabel tersebut, diturunkan model persamaan regresi linear yang terbentuk:

$$KM=13,656 + 0,769PA + 0,508DS + 0.105PA.DS$$

- 3) Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel motivasi dalam memoderasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum berikut ini:

Hasil Uji Regresi Berganda Partisipasi
Terhadap Kinerja Manajerial di moderasi Motivasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 ^a	.841	.836	1.57889

Koefisien Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial di moderasi Motivasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.175	2.939		5.503	.000
1 Partisipasi	.830	.130	.868	6.395	.000
Motivasi	-.119	.146	-.093	-.818	.415
Partisipasi*Motivasi	.002	.006	.068	.387	.700

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, menunjukkan bahwa nilai R^2 hanya sebesar 0,841. atau 84.1 persen dari variasi perubahan kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh motivasi sebagai variabel moderasi dalam partisipasi penyusunan anggaran. Jumlah R^2 yang naik ini dari 83.3 persen menjadi 84.1 persen menjelaskan bahwa hubungan variabel motivasi sebagai pemoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial posisinya memperkuat partisipasi terhadap kinerja manajerial.

Selain itu hasil yang menjelaskan mengenai pengaruh motivasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial hanya menunjukkan t_{hitung} sebesar 0,367 yang lebih kecil daripada $t_{tabel}=1,960$ yang berarti koefisien motivasi tidak signifikan dengan kinerja manajerial dan tingkat signifikansi sebesar 0,700 yang lebih besar daripada $\alpha=0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh tidak signifikan. Dari hasil tabel tersebut, diturunkan model persamaan regresi linear yang terbentuk:

$$KM=16.175+0,830PA+0,119MS+0,002PA \cdot MS$$

Pembahasan Hasil Penelitian

Pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan dengan peningkatan kinerja khususnya pada pemerintahan kota Palopo. Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan organisasi *core public* dan ternyata hasil penelitian ini sejalan dengan Mahoney, *et al.* (1963) menyatakan bahwa hal yang berkaitan erat dengan kinerja manajerial adalah partisipasi manajer

dalam proses penyusunan anggaran. Juga beberapa penelitian lainnya menyatakan pengaruh yang positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, diantaranya Brownell dan McInnes (1986), Riyadi (1998), Sardjito dan Muthaher (2007).

Dengan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa tingkat kinerja manajerial pada pemerintahan kota Palopo ditentukan sepenuhnya oleh sumber daya manusia yang turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Ada kemungkinan para individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran menyadari keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan kepala bagian sampai dengan kepala seksi dari suatu instansi baik itu dinas, badan dan kantor pemerintahan dalam melaksanakan kegiatan yang berlandaskan sistem anggaran berbasis kinerja dapat tercapai dengan optimal dan maksimal.

Kemungkinan lain yang menyebabkan partisipasi anggaran terhadap kinerja berhubungan secara signifikan adalah para pejabat struktural menjalani tugas dalam penyusunan anggaran mereka paham setiap indikator kinerja sehingga mereka memiliki gambaran yang jelas mengenai tugas dan tanggungjawab mereka yang sesungguhnya.

Berdasarkan wawancara secara terbuka bagi responden yang bersedia memberikan pendapat mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dalam partisipasi penyusunan anggaran memberikan beberapa jawaban yang hampir sama yakni kecukupan anggaran serta skala prioritas yang sesuai dengan bidang dan kewenangan instansi mereka masing-masing. Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, hipo-

tesis pertama yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial terbukti.

Pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan dengan peningkatan kinerja pada desentralisasi khususnya di pemerintahan kota Palopo. Galbraith (1973) menyatakan pentingnya struktur desentralisasi karena lebih memungkinkan manajer pada tingkat yang lebih rendah untuk memperoleh informasi yang lebih luas. Selain itu desentralisasi memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada para manajer dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian.

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan organisasi *core public* dan ternyata hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti Gul, *et al.* (1995); Emmanuel, *et al.* (1990); Budi (2001); Kasiyanto (2002) yang menyatakan bahwa tingkat desentralisasi menghasilkan hubungan yang positif antara partisipasi dengan kinerja manajerial.

Dengan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa desentralisasi merupakan variabel yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja manajerial pada pemerintahan kota Palopo dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil perhitungan secara statistik, hipotesis kedua yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada tingkat desentralisasi terbukti.

Adapun kemungkinan penyebab desentralisasi dapat menjelaskan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja adalah pahamnya para aparat tersebut dengan orientasi pemerintah secara penuh dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Selain itu, para pegawai pemerintah kota sangat penting untuk memperhatikan partisipasi masyarakat untuk menentukan tujuan dan skala prioritas dalam penyusunan anggaran dalam melaksanakan program kerja pemerintah khususnya setiap instansi dalam menjalankan tugas dan kewenangannya agar tercipta sistem desentralisasi yang baik.

Pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan motivasi sebagai variabel moderasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan peningkatan kinerja khususnya di pemerintahan kota Palopo. Hal tersebut berarti faktor motivasi tidak mempengaruhi tingkat hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti faktor motivasi tidak dapat berperan sebagai variabel moderating yang tidak cukup kuat mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja.

Menurut peneliti hal tersebut diatas disebabkan karena kemungkinan ada faktor lain yang mempengaruhi motivasi yang ada pada pimpinan unit kerja dan pejabat dibawahnya. Andarini (2006) mengemukakan bahwa motivasi merupakan analisis perilaku yang disengaja dan motivasi tersebut dapat menjadi derajat sampai mana individu ingin dan memilih untuk bertingkah laku tertentu. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa motivasi yang ada pada masing-masing individu akan berbeda. Perbedaan tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain baik dari internal maupun eksternal misalnya faktor yang berasal dari sifat-sifat kepribadian (*personality*) Riyadi (1998) mengemukakan bahwa manajer yang melakukan pekerjaan dengan baik mungkin akan memiliki partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988) yang menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Namun hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (1998) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Selain itu ada kemungkinan lain yang menyebabkan motivasi tidak dapat menunjukkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial diantaranya kemungkinan motivasi yang ada dalam individu para pejabat struktural dalam berpartisipasi penyusunan anggaran yakni motivasi yang ada pada masing-masing

individu tersebut lebih mengarah pada imbalan atau gaji maupun tunjangan yang akan mereka terima jika anggaran yang mereka rencanakan menghasilkan kinerja yang baik sebab motivasi yang ada pada masing-masing individu sangat bergantung dengan apa yang mereka harapkan. Selain itu faktor lingkungan kerja serta beban kerja mereka yang mendukung terciptanya kinerja yang lebih baik agar tidak timbul kejenuhan dalam menjalankan tugas untuk membuat kebijakan dan program kerja.

Simpulan

1. Pada hipotesis pertama

Hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menjadi signifikan mereka yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. menyadari bahwa keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan kepala bagian sampai dengan kepala seksi dari suatu instansi baik itu dinas, badan dan kantor pemerintahan dalam melaksanakan kegiatan yang berlandaskan sistem anggaran berbasis kinerja dapat tercapai dengan optimal dan maksimal. Kemungkinan lain yang menyebabkan partisipasi anggaran terhadap kinerja mempunyai pengaruh secara signifikan adalah para pejabat struktural menjalani tugas dalam penyusunan anggaran mengetahui dan paham terhadap indikator kinerja yang jelas bagi pegawainya sehingga pegawai yang terlibat didalamnya tidak memahami secara jelas tugas dan tanggung-jawab mereka.

2. Pada hipotesis kedua

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan dengan peningkatan kinerja pada desentralisasi khususnya di pemerintahan kota Palopo. Penyebabnya para aparat paham dengan orientasi pemerintah dan pemahaman makna dari sistem desentralisasi secara penuh dalam menampung aspirasi masyarakat dalam proses penyusunan anggaran sebab partisipasi masyarakat yang diperoleh oleh pemerintah sangat penting dalam menentukan tujuan dan skala prioritas yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran dalam melaksanakan program kerja pemerintah khususnya setiap instansi dalam menjalankan

tugas dan kewenangannya agar tercipta sistem desentralisasi yang baik.

3. Sedangkan pada hipotesis ketiga

Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan peningkatan kinerja pada motivasi khususnya motivasi para pejabat struktural di pemerintahan kota Palopo. Tidak berpengaruh variabel motivasi tersebut disebabkan bahwa motivasi yang ada pada masing-masing individu akan berbeda. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988) yang menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Namun hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2000) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

Perbedaan tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain baik dari internal maupun eksternal misalnya faktor yang berasal dari sifat-sifat kepribadian (*personality*). Brownell dan Mcinnes (1986) mengemukakan bahwa manajer yang melakukan pekerjaan dengan baik mungkin akan memiliki partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran. Motivasi yang ada pada masing-masing individu tersebut lebih mengarah pada imbalan atau gaji maupun tunjangan yang akan mereka terima jika anggaran yang mereka rencana menghasilkan kinerja yang baik sebab motivasi yang ada pada masing-masing individu sangat bergantung dengan apa yang mereka harapkan. Selain itu faktor lingkungan kerja serta beban kerja mereka yang mendukung terciptanya kinerja yang lebih baik agar tidak timbul kejenuhan dalam menjalankan tugas untuk membuat kebijakan dan program kerja. Motivasi menjadi hal yang sangat penting dalam penciptaan kinerja sebab untuk memaksimalkan serta mengoptimalkan tujuan yang telah dibuat dalam penyusunan anggaran diperlukan adanya motivasi sebagai salah satu pendorong untuk mencapai sukses secara bersama-sama. Menurut Mahmudi (2005) yang menyatakan bahwa motivasi yang tinggi adalah setengah dari kesuksesan itu sendiri.

Daftar Pustaka

- Ali, Kuncoro, C., 2007, Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir PNS terhadap Kepuasan Kerja Aparatur di DIY, Tesis, UGM.
- Andarini, Raden Roro, 2005, Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik, Tesis, UGM.
- Arini, Eva Yulia. 2005. Faktor-faktor Yang Berhubungan dengan Gangguan Pendengaran tipe sensorineural Tenaga Kerja Unit Produksi PT. Kurnia Jati Utama Semarang, Fakultas Kesehatan Lingkungan, Universitas Diponegoro.
- Brownell, P, 1982, *A field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*, The Accounting Review, Vol LVII No.4.
- dan McInnes 1986. *Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance*, The Accounting Review, Vol. LXI no.4.
- Budi R. Ikhsan, 2001. Pengaruh Struktur Organisasional dan Locus of Control terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja pada Organisasi Publik, Tesis S2 UGM.
- Emmanuel, C.D., Otley, dan K., Merchant, 1990, "*Accounting for Management Control*", London: Chapman and Hall.
- Fazli Syam dan Muslim A. Djalil, 2006, Pengaruh Orientasi Profesional terhadap konflik Peran: Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manjerial (Suatu Penelitian Empiris pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam) Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Fesler, J. W., 1964. *Approaches to the understanding of decentralization*, J Politics.
- Galbraith. J., (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
- Govindarajan, 1986. *Impact of Participation in Budgetary Process on Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives*, Fall.
- Gul, et al., (1995), *Desentralisation as a Moderating factor in the Budgetary Participation Performance Relationship: Some Hongkong Evidence*. *Accounting and Business Research*. Vol25, No. 98, pp 107-113.
- Hansen, Don R dan Marryane M. Mowen. 2006. Akuntansi Manajemen, Edisi tujuh. Salemba Empat. Jakarta.
- Hasibuan, S. P. Melayu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.
- Kasiyanto, 2002. Pengaruh Partisipasi Pejabat Struktural dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Pemda dengan Dimensi Desentralisasi Struktur Organisasi. Tesis S2, UGM
- Kennis, I. 1979. *Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitude and Performance*, *Accounting Review* Oct pp 707-721
- Maddick, Henry 1963. *Democracy, Decentralization and Development*, London: Asia Publishing House
- Mahmudi, 2005. Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi I, Yogyakarta: Penerbit Buku UPP AMP YKPN.
- Mahoney, T.A, T.H. Jerdee dan S.J. Carroll, 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Mardiasmo., 2009. Akuntansi Sektor Publik, Penerbit Andi.
- Mia, L. 1998. Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation, *Accounting Organization and Society*, Vol. 13
- Ramadhani dan Nasution. 2009. "Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban

- dengan motivasi sebagai variabel mediating". Jurnal. Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara.
- Riyadi, S., 1998, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Tesis. Program Pascasarjana. UGM: Yogyakarta.
- Riyanto, 1996. Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kota Semarang Maluku) *Thesis*, Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro (Tidak Dipublikasikan)
- Riyanto, Bambang. 1999. *The effect of Attitude, Strategy and Decentralization on Effectiveness of Budget Participation*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia (JRAI)*, Vol. 2, No. 2, hal 269-286.
- Rondinelli, D.A., *et al.*, 1989. *Analyzing Decentralization Policies in Developing Countries: a Political-Economy Framework*, *Development and Change*, Vol. 20, No.1. p. 5-27.
- Samsudin, Sadili. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-1 Bandung : Pustaka Setia.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher, 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, SNA 10 Makassar.
- Smith, B.C., 1967, *Field Administration: An Aspect of Decentralization*, London: Asia Publishing House.
- Suharman, Harry, 2006. Pengaruh Alat Evaluatif Anggaran, Anggaran Partisipatif, Job Related Tension Terhadap Kinerja Manajemen. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Volume 3 Nomor 1 Agustus.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Yenti, Riza Reni, 2003, Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen Terhadap Tujuan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran. Seminar Nasional Akuntansi VI. Padang.