

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
SISTEM REMUNERASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH
KABUPATEN KARANGANYAR)**

Tri Widiyanto¹
Aris Tri Haryanto²

***Abstract:** Effect of Participation in Budget Preparation and Remuneration System on Managerial Performance through Budget Purpose Commitment and Motivation as Intervening Variables (Study in the Karanganyar District Regional Work Unit). This study aims to generate a budget and its influence on intervening variables. (Study in the Karanganyar District Regional work device). The population in this study were 706 officials in the Regional Work Unit (SKPD) of Karanganyar Regency. The number of respondents studied was 255 respondents with 14 SKPD as research objects consisting of 1 Secretary, 1 Inspectorate, 1 Office, 4 Agencies, and 7 Departments. Testing hypotheses in this study using path analysis. Significant budgeting participation in commitment to budget objectives. Budgeting participation has a significant effect on motivation. The remuneration system has a significant effect on motivation. Budgetary participation is significant to managerial performance. Significant budget goal commitment to managerial performance. Motivation has a significant effect on managerial performance. The remuneration system is not significant to managerial performance. Strengthen the parts needed to achieve effective and effective goals. Effect of remuneration system on performance through direct relationships. Remuneration system variables through factors that influence managerial functions in the Regional Work Unit of Karanganyar Regency.*

Abstrak: Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar). Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan anggaran dan pengaruhnya pada variabel intervening. (Studi di perangkat kerja Wilayah Kabupaten Karanganyar). Populasi dalam penelitian ini adalah 706 pejabat di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Karanganyar. Jumlah responden yang diteliti adalah 255 responden dengan 14 SKPD sebagai objek penelitian yang terdiri dari 1 Sekretaris, 1 Inspektorat, 1 Kantor, 4 Instansi, dan 7 Departemen. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Partisipasi penganggaran yang signifikan dalam komitmen untuk tujuan anggaran. Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Sistem remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Partisipasi anggaran signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen tujuan anggaran yang signifikan untuk kinerja manajerial. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sistem

¹ Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AUB Surakarta

² Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AUB Surakarta, email: arisharyanto26@yahoo.co.id

remunerasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Perkuat bagian-bagian yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efektif. Pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja melalui hubungan langsung. Variabel sistem remunerasi melalui faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi manajerial di Unit Kerja Wilayah Kabupaten Karanganyar.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Sistem Remunerasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Motivasi, Kinerja Manajerial

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintahan. Sebagai penyelenggara pemerintahan, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat ditingkatkan secara efektif. Hal ini semakin diperkuat dengan adanya pemberlakuan sistem desentralisasi pada tata pemerintahan dalam era otonomi daerah. Sistem desentralisasi ini diawali dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 (yang diperbarui dengan UU No. 23 tahun 2014) tentang Pemerintah Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang mendorong adanya desentralisasi penyelenggaraan pemerintah daerah. Dengan adanya Undang- Undang tersebut menunjukkan adanya pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur pemerintahannya secara otonom. Kebijakan otonomi daerah pada dasarnya dimaksudkan agar pemerintah dapat mendorong peningkatan kapasitas daerah dan menciptakan sistem pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan tugasnya pemerintah dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU No. 5 tahun 2014). UU No. 5 tahun 2014 mengamanatkan bahwa setiap manajer aparatur sipil negara dalam menjalankan profesinya dituntut untuk bertindak secara profesional dan tidak berpihak, membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian, memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur, mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik. Di dalam UU No. 5 tahun 2014 juga disebutkan bahwa setiap aparatur sipil negara harus memberikan layanan publik yang berkualitas, menghargai komunikasi, konsultasi dan bekerjasama, serta meningkatkan efektifitas sistem pemerintahan, dan nilai dasar lainnya (Abdullah, 2015). Hal ini berarti pemerintah wajib memberikan kinerjanya yang terbaik untuk masyarakat.

Menurut Undang-Undang No. 23 tahun 2014, dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah, pemerintah daerah wajib mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Hal ini diarahkan agar dapat mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan adanya sistem otonomi yang baik dan peningkatan pelayanan serta pemberdayaan masyarakat pada pemerintah daerah, maka diharapkan tidak ada lagi kesenjangan di antara masyarakat sehingga akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kesejahteraan masyarakat pada suatu daerah dapat mencerminkan kualitas pelayanan dan kinerja yang tinggi dari manajer aparatur sipil di daerah tersebut.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2014) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh manajer sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan kinerja manajerial adalah kecakapan

manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney, 1963 dalam Sumarno, 2005). Manajer publik merupakan orang yang bertanggungjawab atas organisasi yang dipimpinnya. Kinerja manajerial pada sektor publik menunjukkan pencapaian aparat pemerintah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.

Namun dalam kenyataannya masih terdapat permasalahan terkait kinerja pemerintah. Fenomena dapat dilihat dari laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) Kabupaten Karanganyar. Dalam LAKIP tersebut terdapat 12 sasaran dengan nilai capaian dan nilainya antara 55% - 74% yang artinya tidak dapat mencapai target sasaran yang telah ditetapkan (dengan capaian Cukup) dan lima sasaran dengan nilai capaian kurang dari 55% yang artinya tidak dapat mencapai target sasaran yang telah ditetapkan (dengan capaian Kurang), bahkan ada beberapa yang tidak dapat diimplemetasikan pada tahun 2014 (LAKIP Kab. Karanganyar 2014). Permasalahan ini diperkuat dengan adanya berita online dari www.solopos.com tanggal 15 April 2015 disebutkan bahwa terdapat Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA) sebesar Rp 246, 3 M, yang dinilai terlalu besar. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SKPD di Kabupaten Karanganyar masih belum maksimal dikarenakan realisasi kinerjanya masih belum sesuai dengan target sasaran yang ingin dicapai pada periode tersebut. Keadaan ini membuktikan bahwa kinerja manajerial Kabupaten Karanganyar belum bisa bekerja maksimal dan sesuai harapan. Dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial pada sektor publik yaitu dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Di Indonesia penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sudah pernah dilakukan antara lain, Wardhoyo dan Dwiputri (2014), Tapatfeto (2013), Yusfaningrum dan Ghozali (2005), Sumarno (2005), Similian (2013), Rohmad dan Utama (2013), menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pramesthiningtyas (2011), Sabijono, dkk (2014) dan Hafidebri (2013), menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan perbedaan hasil. Setelah dikaji lebih lanjut, perbedaan tersebut dikarenakan pengalaman manajer didalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai manajer belum sepenuhnya terlaksana dengan baik, sehingga partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial (Hafidebri 2013). Faktor lain yang mempengaruhi ketidakkonsistenan hasil penelitian adalah metode pengambilan sampel yang berbeda-beda dalam setiap penelitian. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2005), menggunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling*. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Pramesthiningtyas (2011), menggunakan metode pengambilan sampel *convenience sampling*. Pemilihan metode pengambilan sampel sesuai dengan kriteria dan sumber data yang tepat, akan memungkinkan terjadinya bias yang relatif lebih kecil, sehingga meningkatkan obyektivitas dari data yang dihasilkan.

Menurut Hansen dan Mowen (2012) partisipasi anggaran (*budgeting partisipation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. Mardiasmo (2009) juga mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran, sedangkan kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sehingga anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja. Dengan mengikutsertakan para manajer dalam proses

penyusunan anggaran, diharapkan menjadi pendekatan yang efektif terhadap perbaikan motivasi serta perilaku individu di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian, kinerja manajerial pada sektor publik juga dipengaruhi oleh sistem remunerasi. Penelitian tentang sistem remunerasi terhadap kinerja aparat pemerintah pernah dilakukan oleh Abdullah (2015), Gustika (2013) dan Widyastuti (2013), menemukan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Suprianto (2013) dan Sangadji (2015) menemukan bahwa sistem remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Dari perbedaan hasil penelitian tersebut, setelah dikaji lebih lanjut dikarenakan perbedaan instrumen yang digunakan pada saat penelitian. Abdullah (2015) menggunakan instrumen yang diadopsi dari Armstrong's Reward Opinion Survey (2010) mengukur sistem remunerasi dengan sepuluh item pertanyaan terkait dengan penghargaan terhadap kontribusinya, sistem remunerasi jelas dan mudah dipahami, manajer lainnya dihargai sesuai kontribusi, kelayakan dibandingkan grade, kelayakan dibandingkan tugas lain, konsisten dengan level tanggungjawab, tingkat remunerasi dibandingkan organisasi lain, remunerasi merefleksikan kinerja, standar kinerja jelas dan dapat dicapai, dan tingkat kompetensi yang dapat dikuasai jelas. Sementara Suprianto (2013) dalam penelitiannya menggunakan instrumen yang diadopsi dari Widyaningrum (2008) dimana sistem remunerasi diukur dengan menggunakan beban kerja, masa kerja, jabatan, hasil kerja, aturan hukum, dan harga pasar.

Faktor lain yang menyebabkan ketidakkonsistenan hasil penelitian yaitu sistem remunerasi yang diterapkan didalam organisasi tersebut belum berjalan secara efektif sehingga tidak mampu memberikan kontribusi terhadap upaya peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh sangadji (2015) bahwa program remunerasi belum dapat meningkatkan kinerja manajerial di Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara disebabkan karena program tersebut belum berjalan dan terimplementasi dengan baik. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa, sistem remunerasi yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan kinerja manajerial di dalam organisasi.

Remunerasi didefinisikan sebagai *payment* atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tidak termasuk lembur dan honor (Ying dan Jun, 2010 dalam Listiani dan Susilowati, 2013). Sedangkan menurut Menpan (2010) dalam Listiani dan Susilowati (2013) remunerasi merupakan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh pengusaha untuk pekerja, antara lain upah pokok, tunjangan tetap, tunjangan variabel, insentif dan bonus, fasilitas-fasilitas dan uang servis. Remunerasi dapat didefinisikan sebagai insentif atau kompensasi yang diberikan kepada manajerial sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Remunerasi pada instansi pemerintah merupakan salah satu konsekuensi dari upaya reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi juga merupakan salah satu cara untuk dapat membangun kepercayaan rakyat. Selain itu reformasi birokrasi dapat mendorong adanya percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah (Listiani dan Susilowati, 2013). Menurut Ruli (2013) dalam Abdullah (2015) kebijakan remunerasi pemerintah merupakan upaya meningkatkan kesejahteraan dan kinerja aparatur. Dengan melalui remunerasi, manajer akan semakin termotivasi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial.

Adanya ketidakkonsistenan hasil pengujian terhadap hubungan antara partisipasi anggaran, sistem remunerasi dan kinerja manajerial tersebut maka perlu dilakukan kajian ulang dengan menghadirkan variabel antara yaitu komitmen tujuan anggaran dan motivasi. Komitmen tujuan anggaran dan motivasi diharapkan mampu menjadi variabel kontinjensi antara partisipasi penyusunan anggaran, sistem remunerasi dan kinerja manajerial. Menurut

Supriyono (2005) dalam Tapatfeto (2013) pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Variabel yang bersifat kondisional ini bertindak sebagai variabel intervening atau moderating.

Magner (1996) dalam Yusfaningrum dan Ghozali (2005) mengungkapkan bawahan yang mempunyai komitmen lebih tinggi terhadap tujuan anggaran manajer, akan berusaha berinteraksi dengan orang-orang yang dapat memberikan wawasan/ pengetahuan tentang lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas dan permasalahan lain yang mempunyai pengaruh penting pada kinerja manajer. Sedangkan menurut Robbins (2015) motivasi adalah proses manajemen yang mempengaruhi tingkah laku manusia untuk melakukan sesuatu berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya. Anggaran dan sistem remunerasi diharapkan dapat meningkatkan komitmen tujuan serta motivasi, sehingga kinerja pun menjadi lebih baik. Sesuai dengan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka perlunya penelitian mengenai “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Karanganyar sebanyak 706 orang, yang terdiri dari 2 Sekretariat, 1 Inspektorat, 14 Dinas, 9 Badan, 4 Kantor dan 2 Rumah Sakit Umum Daerah. Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar menjadi lokasi penelitian karena merupakan salah satu pemerintah daerah yang telah melaksanakan kewenangan pemerintah pada tingkat kabupaten, sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang nomor 23 tahun 2014. Sementara itu, jumlah pejabat eselon II di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karanganyar sebanyak 32 orang terdiri dari Sekretaris Daerah, Sekretaris DPRD, Kepala Dinas, Inspektur Inspektorat, Kepala Badan dan Kepala Rumah Sakit Daerah. Pejabat eselon III sebanyak 139 terdiri dari Kepala Kantor, Kepala Bidang pada Badan, Dinas dan Inspektorat, Sekretaris Badan/Inspektorat/Dinas, Kepala Bagian dan Kepala Kecamatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karanganyar. Pejabat eselon IV sebanyak 535 terdiri dari para Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian.

Mengingat anggota populasi yang cukup besar, maka dalam penelitian ini menggunakan sampel, dengan catatan bahwa sampel yang diambil dalam penelitian ini dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan toleransi ketidaktelitian sebesar 5%. Hasil dari penghitungan yang telah dilakukan, didapati sampel dalam penelitian ini sebanyak 255 responden. Responden dalam penelitian ini adalah pejabat eselon II, eselon III, dan eselon IV pada SKPD Kabupaten Karanganyar. Sedangkan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *stratified proportional random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dan sebanding dengan stratanya. Berdasarkan teknik pengambilan sampel tersebut, maka pembagian strata berdasarkan proporsi sebagai berikut:

Tabel 1
Pembagian Strata berdasarkan Proporsi

No	Keterangan	Jumlah Responden
1	Pejabat Struktural Eselon II = $32/706 \times 255$ orang	12
2	Pejabat Struktural Eselon III = $139/706 \times 255$ orang	50
3	Pejabat Struktural Eselon IV = $535/706 \times 255$ orang	193
Jumlah		255

Responden dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural di Kabupaten Karanganyar yaitu pejabat eselon II, eselon III, dan eselon IV yang secara langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Teknik *random sampling* yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara undian. Setelah dilakukan teknik *random sampling* dengan cara undian tersebut, maka diketahui responden dari eselon II terdiri 12 responden yang berasal dari Sekretaris Daerah (Sekda), Inspektorat Kabupaten, Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat (Bakesbangpollinmas), Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD), Dinas Pendidikan, Dinas Peternakan, Dinas Pertanian, Dinas Pariwisata.

Sedangkan untuk responden eselon III terdiri dari 50 responden yang berasal dari Sekda, Dinas Pendidikan, DPPKAD, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Peternakan, Dinas Pertanian, Badan Bakesbangpollinmas, Bappeda, BKD, Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (KBPMMD), Inspektorat Kabupaten, dan Kantor Perpustakaan Daerah. Selain itu terdapat 193 responden eselon IV yang berasal dari Inspektorat Kabupaten, DPPKAD, Bappeda, Kesbangpollinmas, BKD, Setda, Dinas Pendidikan, Dinas Peternakan, Badan KBPMMD, Dinas Pertanian, Dinas Pekerjaan Umum, Kantor Perpustakaan Daerah, Dinas Pariwisata, dan Dinas Kesejahteraan Sosial. Jumlah responden yang diteliti adalah 255 orang responden dengan 14 SKPD sebagai obyek penelitian yang terdiri dari 1 Sekda, 1 Inspektorat, 1 Kantor, 4 Badan, dan 7 Dinas.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis Jalur (*path*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel yang telah ditetapkan, Ghozali (2013).

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini analisis jalur ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan dua persamaan.

Persamaan Pertama

$$Y_1 = 0,363 X_1 + e$$

Keterangan:

β_1 = koefisien regresi variabel Partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,363, hal ini menunjukkan bahwa variabel Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran Pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar, ini berarti bahwa apabila Partisipasi penyusunan anggaran ditingkatkan, maka komitmen tujuan anggaran akan meningkat

Persamaan Kedua

$$Y_2 = 0,309 X_1 + 0,316 X_2 + e$$

Keterangan:

- 1) β_1 = koefisien regresi variabel Partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,309, hal ini menunjukkan bahwa variabel Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi Pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar, apabila Partisipasi penyusunan anggaran ditingkatkan maka motivasi Pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar akan meningkat.
- 2) β_2 = koefisien regresi variabel Sistem remunerasi sebesar 0,316, hal ini menunjukkan bahwa variabel Sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap motivasi Pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar, hal ini berarti apabila Sistem remunerasi ditingkatkan maka motivasi Pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar akan meningkat.

Persamaan Ketiga

$$Y_3 = 0,347 X_1 + 0,166 X_2 + 0,359 X_3 + 0,070 X_4 + \epsilon$$

Keterangan:

- 1) β_1 = koefisien regresi variabel Partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,347, hal ini menunjukkan bahwa variabel Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar, apabila partisipasi penyusunan anggaran ditingkatkan maka kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar akan meningkat.
- 2) β_2 = koefisien regresi variabel komitmen tujuan anggaran sebesar 0,166, hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar, hal ini berarti apabila komitmen tujuan anggaran ditingkatkan maka kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar akan meningkat.
- 3) β_3 = koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,359, hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar, hal ini berarti apabila motivasi ditingkatkan maka kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar akan meningkat.
- 4) β_4 = koefisien regresi variabel Sistem remunerasi sebesar 0,070, hal ini menunjukkan bahwa variabel Sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar, hal ini berarti apabila Sistem remunerasi ditingkatkan maka kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar juga akan meningkat.

Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Kesimpulan analisis Jalur:

- 1) Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja melalui komitmen tujuan anggaran dan motivasi lebih kecil dari pengaruh langsung sehingga jalur ini tidak efektif.
 - 2) Pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dari pengaruh langsung sehingga jalur efektif.
 - 3) Variabel sistem remunerasi melalui motivasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
1. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Melalui komitmen tujuan anggaran dan motivasi.

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja melalui komitmen tujuan anggaran dan motivasi hasilnya lebih kecil dari pengaruh langsung. Pengaruh langsung lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja. Maka sebaiknya variabel intervening komitmen tujuan anggaran dan motivasi lebih ditingkatkan lagi.

Maka langkah kongkrit yang perlu ditingkatkan agar kinerja lebih meningkat adalah meningkatkan indikator variabel partisipasi anggaran adalah dengan melihat nilai skor tertinggi pada uji validitas partisipasi anggaran yaitu:

- a. Keterlibatan pegawai secara langsung dan ikut serta dalam penyusunan anggaran.
 - b. Jumlah kontribusi pegawai dalam penyusunan anggaran.
 - c. Pegawai melakukan permintaan, pendapat, dan/atau usulan tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.
2. Pengaruh Sistem remunerasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen tujuan anggaran dan Motivasi.

Pengaruh tidak langsung sistem remunerasi terhadap kinerja melalui motivasi adalah efektif, karena pengaruh tidak langsung lebih besar hasilnya dibandingkan pengaruh langsung.

Selanjutnya langkah kongkrit yang direkomendasikan adalah meningkatkan indikator motivasi adalah dengan melihat nilai skor tertinggi pada uji validitas motivasi yaitu:

- a. Pegawai menikmati tantangan yang sulit atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
- b. Pegawai ingin tahu bagaimana kemajuan yang dicapai ketika sedang menyelesaikan tugas.
- c. Pegawai suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Hasil Pengujian Hipotesis adalah sebagai berikut:
 - a. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
 - b. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar
 - c. Sistem remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
 - d. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
 - e. Komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
 - f. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
 - g. Sistem remunerasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
2. Hasil uji secara serempak (Uji F) dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel partisipasi penyusunan anggaran, sistem remunerasi, komitmen tujuan anggaran dan motivasi mempengaruhi Kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.
3. Nilai R^2 total sebesar 0,290 dapat diartikan variasi Kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar dijelaskan oleh variabel Partisipasi penyusunan anggaran, Sistem remunerasi, Komitmen tujuan anggaran dan motivasi sebesar 29% dan sisanya 71% dijelaskan variabel lain diluar model penelitian sebagai contoh stres kerja, pelatihan dan lain sebagainya.
4. Hasil Analisis Jalur:
 - a. Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja melalui komitmen tujuan anggaran dan motivasi lebih kecil dari pengaruh langsung sehingga jalur ini tidak efektif.
 - b. Pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dari pengaruh langsung sehingga jalur efektif.
 - c. Variabel sistem remunerasi melalui motivasi merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar.

Berdasarkan hasil penelitian disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan Kinerja manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar lebih baik melalui peningkatan motivasi karena motivasi merupakan variabel mediasi paling dominan dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan motivasi antara lain :
 - a. Pegawai menikmati tantangan yang sulit atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

- b. Pegawai ingin tahu bagaimana kemajuan yang dicapai ketika sedang menyelesaikan tugas.
- c. Pegawai suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis
2. Perlunya peningkatan partisipasi anggaran agar kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar semakin baik, maka langkah yang dilakukan adalah meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran dengan cara :
 - a. Keterlibatan pegawai secara langsung dan ikut serta dalam penyusunan anggaran.
 - b. Jumlah kontribusi pegawai dalam penyusunan anggaran.
 - c. Pegawai melakukan permintaan, pendapat, dan/atau usulan tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta
3. Bagi peneliti yang akan datang hendaknya dapat mengimplementasikan model penelitian pada tempat yang berbeda atau menambah variabel yang ada dalam penelitian selanjutnya

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Nur. (2013). "Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Internaln Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD" *Artikel Ilmiah*. Universitas Negeri Padang.
- Agusti, dkk. (2013). "Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Akuntansi*. Vol. 2 No. 1. Hal 1-17. Universitas Riau.
- Andriani dan Putri. (2012). "Analisis Faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial Pegawai Pemerintah Daerah". *Efektif Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 3 No. 2. Hal 159 – 174. Desember.
- Anthony, R. N. dan V. Govindrajan. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Apsari, S dan I. Sujana. (2013). " Pengaruh Budget Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". *E-Jurnal Akuntansi*. Vol. 3 No. 1. Hal 159-176. Universitas Udayana.
- Apriwandi dan Chaeruba. (2013). "Pengaruh Aspek Keperilakuan Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajer dalam Partisipasi Anggaran". *Call For Paper Sustainabile Competitive Advantage 3*. Universitas Jendral Sudirman. November.
- Atmadja, dkk. (2014). "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Buleleng melalui Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderating". *e-journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi*. Vol. 2 No. 1.

- Abdullah. (2015). “Dampak Remunerasi terhadap Kinerja Aparatur Unit Kepatuhan Internal melalui Motivasi Kerja”. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Arikunto, S.(2006). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Chong, V.K. dan K.M. Chong. (2002). “Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach”. *Behavioral Research In Accounting*. Vol. 14, hal. 66-86.
- Dwiputri dan Sholihin. (2013). “Peran Keadilan Organisasional dan Motivasi dalam Hubungan antara penganggaran partisipasi dan Kinerja”. *Simposium Nasional Akuntansi XVI*. Manado.
- Fitria,dkk. (2014). “Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerdi Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda”. *e-Journal Administrative Reform*. Vol. 2 No. 3.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21. Edisi Ketujuh*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. (2013). *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta : Salemba Empat.
- Gustika, R. 2013. “Pengaruh Pemberian Remunerasi terhadap Kinerja Anggota Polri Polres Pasaman”. *e-Jurnal Apresiasi ekonomi, Vol. 1 No. 1. Januari*.
- Handoko. (2011). *Manajemen, Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPFY-YOGYAKARTA.
- Hansen, Don R.dan Marryane M. Mowen. (2012). *Akuntansi Manajemen, Edisi delapan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indarto dan Ayu. (2011). “Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information*. *Seri Kajian Ilmiah. Universitas Unika Soegijapranata*. Vol. 14 No. 1. Januari.
- Khairani, R. (2015). “ Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening”. *Jurnal Online Mahasiswa Bidang Ilmu Ekonomi*. Vol. 2 No. 2.
- Kunwawiyah dan M. Syafruddin. (2010). “Peran Komitmen Organisasi dan Inovasi pada Hubungan Penganggaran dan Kinerja Manajerial: Studi

Kasus pada SKPD Kabupaten Magelang”. *Jurnal Akuntansi&Auditing*. Volume 7 No. 1. November.

LAKIP Kabupaten Karanganyar 2014

Lubis I. (2014). *Akuntansi Perilaku*. Jakarta : Salemba Empat.

Listiani N. dan S. Susilowati. (2013). *Komparasi Sistem Remunerasi pada Instansi Pemerintah dan BUMD*. Jakarta : LIPI Press.

Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : CV Andi Offset.

Merchant dan Stedi. (2014). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Nugraheni, C. (2015). “Determinan Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Banjarnegara”. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. Vol. 7 No. 2. September

Pramesthiningtyas, H dan A. Rohman. (2011). “Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening”. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.

Rahman, A. (2013). Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial yang di Moderasi oleh Persepsi Budaya Organisasi. *e-Jurnal Kewirausahaan*. Volume 1 Nomor 1. Oktober.

Republik Indonesia. (2004). *Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.

Republik Indonesia. (2004). *Undang-undang No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*.

Riyadi, S. (2007). “ Pengaruh Desentralisasi, Motivasi, dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEJ”. *Majalah Ekonomi*. Tahun XVII No.2. Agustus.

Robbins. S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi 10 Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. INDEKS Gramedia.

Robbins, S dan Judge A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16 Bahasa Indonesia. Jakarta : Salemba Empat.

Robbins, S dan Coulter, M. (2010). *Manajemen, Edisi Kesepuluh*. Jakarta : Penerbit Erlangga

Rohman, Abdul.2009. “Pengaruh Implementasi Sistem Akuntansi, Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Fungsi Pengawasan dan Kinerja Pemerintah Daerah (Survey pada Pemda di Jawa Tengah). *Jurnal Akuntansi & Bisnis*. Vol. 9, No. 1. Februari.

- Sanusi, A. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Silmilian. (2013). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah dengan Motivasi dan *Locus of Control* sebagai variabel *Intervening*”. *Artikel Ilmiah*. Universitas Negeri Padang.
- Sumarno, J. (2005). “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 14 No. 2. Desember.
- Supomo, B dan N. Indriantoro. (1998). “Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran Dalam Peningkatan Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur”. *Kelola*. No. 18, hal. 61-68.
- Steers, Richard M. & D. Braunstein. (1976). “ A Behaviorally Based Measure of Manifest Need in Work Setting”. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 2. Issue 2, 251-266. October.
- Tapatfeto D. (2013). “Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. Vol. 4 No.3.
- Verbeeten, F. (2008). Performance management practices in public sector organizations Impact on performance". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 21 Iss 3 pp. 427 – 45.
- Widyastuti, Y. (2010). “Pengaruh Persepsi Remunerasi Pegawai, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Manajerial Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Percontohan Serang Provinsi Banten” . *Jurnal Administrasi Publik*. Vol 1. No. 2. Desember.
- Wentzel, K. (2002). “The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers’ Performance in a Budget Setting”, *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 14, hal 247-271.
- Winardi, J. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : PRENADA MEDINA GROUP.
- Yusfaningrum, K dan I. Ghozali. (2005). ”Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)”. *SNA VIII*. Solo.