

The Effect of Budgetary Participation and Organizational Culture on Managerial Performance with Work Motivation as a Moderating Variable

Alfonsa Hildegardis Kin, Maxion Sumtaky, Dyah Ani Pangastuti

Magister Akuntansi, Pasca Sarjana,
Universitas Merdeka Malang, Terusan Raya Dieng Malang, 65138, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of budget participation and organizational culture on managerial performance, with work motivation as a moderating variable. This is a quantitative study that tests the hypotheses: the influence of budget participation on managerial performance, the influence of organizational culture on managerial performance, testing the hypothesis of the relationship between budget participation and managerial performance with work motivation as a moderating variable, and testing the hypothesis of the relationship between organizational culture and managerial performance, with work motivation as a moderating variable. The data used are primary data collected through a questionnaire survey. The study uses a sample of 70 respondents from the employees of the Malaka District Government Office in East Nusa Tenggara Province. Data analysis is conducted using multiple linear regression analysis and interaction or moderation regression analysis (MRA). The results of the study show that budget participation has a significant positive influence on managerial performance. Organizational culture has a significant positive influence on managerial performance. The study also reveals that work motivation moderates the relationship between budget participation and managerial performance, as well as moderates the relationship between organizational culture and managerial performance.

Keywords: budgetary participation; managerial performance; organizational culture; work motivation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menguji hipotesis: pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, menguji hipotesis hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi dan menguji hipotesis hubungan budaya organisasi dengan kinerja manajerial, motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui survei kuesioner. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 70 responden pegawai Kantor Pemerintahan Kabupaten Malaka Provinsi Nusa Tenggara Timur. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dan uji interaksi atau Moderasi Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan berpengaruh positif. Budaya organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan secara signifikan berpengaruh positif. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memoderisasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan motivasi kerja memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: budaya organisasi; kinerja manajerial, motivasi kerja; partisipasi anggaran.

PENDAHULUAN

Kinerja manajerial merupakan obyek yang sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Pada organisasi sektor public, kinerja manajerial merupakan hasil kerja organisasi dalam menjalankan kegiatannya melayani masyarakat. Salah satu organisasi sektor publik adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial salah satunya adalah partisipasi anggaran, yang merupakan proses penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak atasan dan bawahan dengan harapan target anggaran akan terpenuhi. Dalam menentukan anggaran supaya tepat sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi diperlukan suatu kerjasama (Ilmawan, 2017). Pada organisasi Sektor Publik, anggaran memiliki peran dan fungsi lebih penting dari pada organisasi bisnis, hal ini disebabkan ada struktur biaya dan fleksibilitas pengeluaran (Yunita, 2015). Hansen dan Mowen (2004) menyatakan setiap entitas yang memprioritaskan laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk tercapainya perusahaan pada kondisi tertentu yang diperhitungkan (Mulyadi, 2015). Anggaran manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Jika tidak ada anggaran dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali. Anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan, sistem anggaran dapat mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan, (Hansen, Mowen, 2004). Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu topdown, bottom up dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2009). Sistem penganggaran top-down, menetapkan rencana dan jumlah anggaran oleh pemegang kuasa anggaran, sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan. Sistem ini jika diterapkan berdampak pada kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu tinggi, sumber daya yang diberikan tidak mencukupi. Seringkali pimpinan kurang mengetahui potensi dan kekurangan yang dimiliki oleh bawahan, sehingga target yang diharapkan tidak terpenuhi.

Perusahaan dapat menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah yakni sistem penganggaran partisipatif. Penerapannya melibatkan penyusunan anggaran yang menyangkut subbagian, sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran (Omposunggu dan Bawono, 2007). Tujuan pada organisasi bisnis adalah mencari laba (profit oriented), pada organisasi sektor publik/non-bisnis tidak

**The Effect of Budgetary Participation and Organizational Culture
on Managerial Performance with Work Motivation as a Moderating Variable**

Alfonsa Hildegardis Kin, Maxion Sumtaky, Dyah Ani Pangastuti

mencari laba (nonprofit oriented). Rencana kerja yang yang diajukan berbeda untuk tujuan yang berbeda. Penyusunan anggaran dalam sektor publik melalui proses tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. (Mardiasmo, 2004). Pada sektor publik anggaran harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program dengan biaya dari publik. Partisipasi anggaran telah menjadi salah satu bidang penelitian perilaku akuntansi manajemen. Konsep partisipasi anggaran melibatkan individu dalam menyusun anggaran sebagai proses pengambilan keputusan yang dimanfaatkan dalam mencapai tujuan organisasi. Partisipasi anggaran sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyiapan anggaran dan pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan, (Haslimah, dkk, 2020). Kinerja manajerial merupakan prestasi kerja yang telah dicapai oleh para individu atau kelompok suatu organisasi, dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawab pada kegiatan operasional perusahaan, (Harefa, 2008).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak dapat ditentukan secara pasti, hasil penelitian yang berbeda ini tentunya sangat menarik bagi peneliti-peneliti untuk mengungkapkan apa yang terjadi, sehingga terjadi perbedaan atau ketidak konsistenan tersebut. Penelitian yang dilakukan Setyawan, I, N (2012) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah namun berbeda dalam penelitian yang dilakukan oleh Moheri (2015) yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Semarang, hal yang berbeda ini tentunya menjadi tantangan yang sangat menarik untuk dilakukan penelitian kembali. Penelitian oleh Christy (2021) menunjukkan bahwa Implikasi riset memperlihatkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, tetapi partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja. Demikian juga penelitian oleh Marjaya (2022) menunjukkan bahwa informasi berupa data yang dihimpun diolah dengan menggunakan uji korelasi Regresi Linier Berganda dan Moderated Regression analysis (MRA). Sebelum melakukan pengujian hipotesis, dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, dan pengujian asumsi klasik. Implikasi penelitian ini memperlihatkan partisipasi anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Budaya organisasi merupakan suatu system yang disepakati bersama seluruh anggota organisasi, dapat diterapkan pada perilaku dan sikap masing-masing karyawan. Menurut Giantari (2017), pengaruh budaya organisasi suatu perusahaan akan ditentukan oleh kondisi kerjasama tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku di perusahaan. Motivasi

Kerja adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, sehingga dapat menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas setinggi mungkin dengan target yang telah direncanakan. Program ini sangat erat kaitannya dengan upaya yang terstruktur, sistematis, bertujuan untuk mencapai penguasaan keahlian (skill) dan kemampuan pada bidang kerja, pengetahuan seputar bidang pekerjaan yang tengah digeluti oleh seorang karyawan, dan softskills para pegawai dan karyawan. (Muliadi, 2019). Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pemerintah Kabupaten Malaka Provinsi Nusa Tenggara Timur. Anggaran Pendapatan Asli Daerah yang dianggarkan oleh OPD Kantor Pemerintah Kabupaten Malaka setiap tahun selalu mengalami kenaikan. Penetapan APBD 2022 pada sidang III dengan agenda pembahasan Ranperda APBD 2022 dan beberapa Ranperda lainnya itu berhasil menetapkan APBD untuk dieksekusi tahun 2022 sebesar Rp 837.395.928.017, (Hayong, 2022). Langkah selanjutnya setelah penetapan ini maka APBD 2022 siap dilaksanakan pada awal tahun 2022. Total APBD Malaka 2022 Rp. 837.395.928.017. Masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel moderasi?

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Yani (2017) Partisipasi anggaran terhadap kinerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sari (2015) menyatakan bahwa penelitian ini dapat membuktikan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Agusti (2012) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H₁: Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Sinaga (2020) budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Triseptya, G.N (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Menurut Tangdialla (2021) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh Negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, IRamadhini et al, (2019) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi, budaya organisasi dan desentralisasi memiliki efek pada kinerja manajerial. Dan Komitmen Organisasi bisa Partisipasi Anggaran, Motivasi, Budaya Organisasi dan Desentralisasi Kinerja Manajerial. sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja manajerial, dan komitmen organisasi tidak dapat memoderasi gaya kepemimpinan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diajukan hipotesis:

H₂: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Motivasi Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran dianggap sebagai proses yang memungkinkan manajer dalam berpartisipasi mengusulkan, negosiasi serta membahas proposal anggaran mereka dalam organisasi sektor publik, anggaran bisa digunakan dalam menilai kinerja para pimpinan, sehingga anggaran dapat mempengaruhi perilaku dari kinerja manajerial sedangkan motivasi dianggap sebagai dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk selalu berbuat lebih. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dkk (2015) menyatakan bahwa motivasi tidak berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Menurut Bomulo (2019), menunjukkan bahwa motivasi tidak memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ermawati (2017) yang mengatakan bahwa semangat atau motivasi kerja yang tinggi akan membangkitkan keseriusan dan kesungguhan para manajer dalam melakukan penyusunan anggaran di SKPD Kabupaten Pati. Sehingga pada hipotesis ke tiga ini dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Motivasi Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Motivasi Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Pada setiap instansi kerja terdapat sebuah sistem yang pakem dilakukan instansi tersebut yang menjadi ciri khasnya dalam bekerja para karyawannya sehingga mampu menampilkan kinerja yang maksimal, hal tersebut sering disebut budaya oraganisasi, sistem yang diterapkan dalam instansi atau budaya pada organisasi tersebut tidak akan berjalan baik jika para pimpinan dan karyawannya tidak memiliki motivasi yang baik untuk bekerja. Hal ini perlu karena setiap orang memiliki perbedaan motivasi dalam bekerja. Motivasi Kerja dapat berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Sariati, 2020) Pada penelitian yang dilakukan oleh Yarisma (2020) mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara Budaya organisasi terhadap Kinerja manajerial setelah melakukan uji analisis dengan menambahkan variabel motivasi kerja sebagai moderasi, berdasarkan hal tersebut maka hipotesis ke empat dirumuskan sebagai berikut:

H₄: Motivasi Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

METODE, DATA, DAN ANALISIS

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menguji hipotesis pengaruh partisipasi anggaran, budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dan motivasi kerja sebagai moderating, Sumber data penelitian ini adalah data primer. Data diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang disampaikan kepada responden secara langsung. Populasi dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Metode pemilihan sampel menggunakan purposive sampling, yakni

Kepala OPD, Kepala Bagian OPD dan Kepala Seksi OPD yang bekerja di Pemerintah kabupaten Malaka Provinsi NTT, dengan masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran, serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu sebanyak 74 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara pembagian lembar pernyataan yang harus diisi oleh responden.

Analisis data dengan melakukan uji regresi, Untuk menguji variabel moderasi dengan menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). MRA merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Uji interaksi ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana interaksi variabel Motivasi dapat mempengaruhi partisipasi anggaran dan budaya organisasi pada Kinerja Manajerial. Maka model persamaan MRA yang digunakan:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 X_1 * Z + \beta_5 X_2 * Z$$

Koefisien Determinasi Adjust Square (R^2) digunakan untuk menunjukkan seberapa besar prosentase variasi variabel independen yang digunakan menjelaskan variasi variabel dependen. R^2 sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun prosentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model tidak menjelaskan sedikitpun variasi variabel dependen. Sebaliknya, R^2 Sama dengan 1, maka prosentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variasi variabel dependen. menguji goodness-fit dari model regresi. Pada intinya koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen

HASIL DAN PEMBAHASAN

Partisipasi Anggaran

Statistik deskriptif variabel partisipasi anggaran (X_1) diperoleh nilai minimum 24 dan nilai maximum 30 dengan nilai rata-rata atau mean yaitu 24,757 dengan jumlah pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran sebanyak 6 pertanyaan berikut akumulasi jawaban responden setiap pertanyaan untuk variabel partisipasi anggaran berdasarkan skala. Statistik deskriptif jawaban responden untuk variabel partisipasi anggaran (X_1) diperoleh nilai minimum 24 dan nilai maximum 30 dengan nilai rata-rata atau mean yaitu 24,757 dengan jumlah pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran sebanyak 6 pertanyaan berikut akumulasi jawaban responden setiap pertanyaan untuk variabel partisipasi anggaran berdasarkan skala.

Budaya Organisasi

Statistik deskriptif jawaban responden untuk variabel budaya organisasi (X₂) diperoleh nilai minimum 16 dan nilai maximum 20 dengan nilai rata-rata atau mean yaitu 17,585 dengan jumlah pertanyaan pada variabel budaya organisasi sebanyak 4 pertanyaan berikut akumulasi jawaban responden setiap pertanyaan untuk budaya organisasi berdasarkan skala. Variabel budaya organisasi sebanyak 4 pertanyaan dimana pertanyaan 1 (BD1) untuk budaya organisasi responden yang menjawab sangat setuju 24 orang dan yang menjawab setuju 46 orang, untuk pertanyaan 2 (BD2), 3 (BD3) dan 4 (BD4) masing-masing yang menjawab sangat setuju 41 orang dan yang menjawab setuju 29 orang.

Kinerja Manajerial

Statistik deskriptif jawaban responden untuk variabel Kinerja Manajerial (Y) diperoleh nilai minimum 36 dan nilai maximum 45 dengan nilai rata-rata atau mean yaitu 37,085 dengan jumlah pertanyaan pada variabel budaya organisasi sebanyak 9 pertanyaan berikut akumulasi jawaban responden setiap pertanyaan untuk budaya organisasi berdasarkan skala. Variabel Kinerja manajerial sebanyak 9 pertanyaan dimana pertanyaan 1 (KM1) untuk kinerja manajerial responden yang menjawab sangat setuju 3 orang dan yang menjawab setuju 67 orang, untuk pertanyaan 2 (KM2), 3 (KM3), 4 (KM4), 5 (KM5), 6 (KM6), 7 (KM7), dan 8 (KM8) masing-masing yang menjawab sangat setuju 10 orang dan yang menjawab setuju 60 orang untuk pertanyaan 9 (KM9) responden yang menjawab sangat setuju 3 orang dan yang menjawab setuju 67 orang.

Motivasi Kerja

Statistik deskriptif jawaban responden untuk variabel Motivasi Kerja (Z) diperoleh nilai minimum 15 dan nilai maximum 20 dengan nilai rata-rata atau mean yaitu 19,228 dengan jumlah pertanyaan pada variabel motivasi kerja sebanyak 5 pertanyaan berikut akumulasi jawaban responden setiap pertanyaan untuk motivasi kerja berdasarkan skala. Variabel motivasi kerja sebanyak 5 pertanyaan dimana pertanyaan 1 (M1) untuk motivasi kerja responden yang menjawab setuju 68 orang dan yang menjawab netral 2 orang, untuk pertanyaan 2 (M2), 3 (M3), 4 (M4), dan (M5) masing-masing yang menjawab setuju 57 orang dan yang menjawab netral adalah sebanyak 13 orang.

Uji Hipotesis

Uji t dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Apabila nilai signifikan (Sig.) lebih kecil dari 0,05 maka suatu variabel dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel yang lain.

Tabel 1. Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.288	.177		7.261	.000
Partisipasi Anggaran	1.437	.006	.998	229.068	.000
Budaya Organisasi	.012	.006	.009	2.006	.049

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Uji Hipotesis 1 (H₁)

Output tabel diatas menunjukkan bahwa t hitung Partisipasi Anggaran (X1) 229.068 lebih besar dari t tabel (229.068 > 1,668) dan tingkat signifikan 0,000 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima (Hipotesis Diterima) berarti ada pengaruh secara positif dan signifikan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial (Y) Pada Kantor Pemerintahan Kabupaten Malaka.

Uji Hipotesis 2 (H₂):

Output tabel diatas menunjukkan bahwa t hitung Budaya Organisasi (X2) 2.006 lebih besar dari t tabel (2.006 > 1,668) dan tingkat signifikan 0,049 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H2 diterima (Hipotesis Diterima) berarti ada pengaruh secara positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja manajerial (Y) Pada Kantor Pemerintahan Kabupaten Malaka, Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Uji Model

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan dengan membandingkan f hitung dan f tabel serta membandingkan taraf signifikan 5% atau 0,05. adapun dasar pengambilan keputusan pada uji f yakni:

Probabilitas < taraf signifikan 5% maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara semua variabel bebas secara simultan/bersama terhadap variabel terikatnya.

Probabilitas > taraf signifikan 5% maka H0 diterima dan Ha ditolak artinya tidak ada pengaruh signifikan antara semua variabel bebas secara simultan/bersama terhadap variabel terikatnya.

Tabel 2. Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	502.856	2	251.428	26772.550	.000 ^b
Residual	.629	67	.009		
Total	503.486	69			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Const), Budaya Organisasi, Partisipasi Anggaran

**The Effect of Budgetary Participation and Organizational Culture
on Managerial Performance with Work Motivation as a Moderating Variable**
Alfonsa Hildegardis Kin, Maxion Sumtaky, Dyah Ani Pangastuti

Berdasarkan output di atas diketahui nilai f hitung sebesar 26772.550 dengan signifikansi 0,000, maka f hitung $26772.550 > 2.74 f$ tabel dengan signifikansi $0.000 < 0,05$) artinya ada pengaruh variabel X_1 X_2 secara simultan terhadap variabel Y . dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Partisipasi Anggaran, dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja manajerial (Y) Pada Kantor Pemerintahan Kabupaten Malaka.

Kofisien Determinasi

Nilai Kofisien determinasi ini untuk memprediksi atau melihat seberapa besar kontribusi variabel independen (X_1 dan X_2) secara simultan terhadap variabel dependen (Y).

Tabel 3. Kofisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.999 ^a	.999	.999	.09691

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Partisipasi Anggaran

Nilai Kofisien Detrminasi atau R Square (R^2) yaitu sebesar 0,999 yang artinya bahwa PengaruhPartisipasi anggaran (X_1), dan Budaya Organisasi (X_2) terhadapKinerja Manajerial (Y) sebesar 99,9%dimana sisanya 0,01% dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini.

Analisis Regresi Moderasi atau MRA (Moderated Regression Analysis)

Tabel 4. Analisis Regresi Moderasi

		B	Std. Error	Beta	t	Sig
1	(Constant)	12.012	.271		44.280	.000
	Partisipasi Anggaran	1.038	.009	.721	115.347	.000
	Budaya Organisasi	.058	.016	.041	3.629	.001
	Motivasi	.600	.014	.363	41.810	.000
	Partisipasi Anggaran*Motivasi	.023	.000	.333	47.345	.000
	Budaya Organisasi*Motivasi	.003	.001	.055	3.607	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel di atas maka model regresi untuk persamaan regresi II menguji pengaruh Partisipasi Anggaran (X_1), Budaya Organisasi (X_2), terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Motivasi sebagai variabel moderasi Pada Kantor Pemerintahan Kabupaten Malaka dapat dituliskan permasalahan regresinya yaitu:

Persamaan Regresi II

$$Y = 12,012 + 1,038PA + 0,058BO + 0,600M + 0,023PA*M + 0,003BO*M.$$

Uji Hipotesis Moderasi

Berdasarkan Output tabel diatas nilai signifikan variabel interaksi antara partisipasi anggaran dengan motivasi sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_4 diterima artinya variabel motivasi (Z) dapat memoderasi pengaruh variabel partisipasi anggaran (X1) dengan Kinerja Manajerial (Y). Berdasarkan Output tabel diatas nilai signifikan variabel interaksi antara Budaya Organisasi dengan motivasi sebesar 0,001 dimana lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_5 diterima artinya variabel motivasi (Z) dapat memoderasi pengaruh variabel Budaya Organisasi (X1) dengan Kinerja Manajerial (Y).

Tabel 5. Kofisien Determinasi moderasi variabel motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.01259

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi*Motivasi, Partisipasi Anggaran, Partisipasi Anggaran*Motivasi, Motivasi, Budaya Organisasi

Nilai Kofisien Detrminasi atau R Square (R^2) yaitu sebesar 1,000 yang artinya bahwa PengaruhPartisipasi anggaran (X1), dan Budaya Organisasi (X2) terhadapKinerja Manajerial (Y) setelah adanya variabel moderasi (motivasi) sebesar 100%artinya bahwa setelah adanya variabel moderasi (motivasi) dapat memperkuat variabel Partisipasi anggaran (X1), dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan hipotesis yang pertama dimana terdapat pengaruh yang positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada kantor pemerintah kabupaten Malaka. Partisipasi anggaran memiliki keterlibatan yang besar dalam penyusunan anggaran. Para staf berkontribusi aktif dalam penyusunan rencana anggaran, penetapan sasaran anggaran sebagian besar dibawah kendali kepala dinas. Jika terjadi perubahan kepala dinas harus memberikan alasan yang tepat. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi namun sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. Target anggaran yang ditetapkan bersama nantinya akan dijadikan sebagai dasar

**The Effect of Budgetary Participation and Organizational Culture
on Managerial Performance with Work Motivation as a Moderating Variable**

Alfonsa Hildegardis Kin, Maxion Sumtaky, Dyah Ani Pangastuti

atas evaluasi kinerja mereka yang tentunya juga akan meningkatkan kesempatan memperoleh sebuah penghargaan yang lebih apabila penghargaan yang diberikan ditandai dengan pencapaian anggaran begitu pula sebaliknya. Suatu keadaan dimana pencapaian anggaran atau performansi akuntansi menjadi faktor yang dominan dalam mengukur kinerja. Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yan, (2017) dimana menunjukkan Partisipasi anggaran terhadap kinerja menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal yang sama juga penelitian yang dilakukan oleh Sari (2015) dimana hasil penelitiannya membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan hipotesis yang kedua dimana terdapat pengaruh yang positif dan Signifikan Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kinerja Manajerial (Y). Artinya budaya organisasi telah ditetapkan dengan efektif pada kegiatan operasional pemerintah kabupaten Malaka, sehingga budaya organisasi ini berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Budaya organisasi tidak akan menjadi efek tanpa kerja sama karyawan sehingga tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Hal ini juga telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mandira (2019) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi, budaya organisasi dan desentralisasi memiliki efek pada kinerja manajerial.

Pengaruh Motivasi kerja Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di Kantor Pemerintahan Kabupaten Malaka

Hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada kantor pemerintahan kabupaten Malaka. Artinya motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang dapat meningkatkan kinerja manajerial dan memberikan hubungan kerja sama yang baik sehingga memberikan kontribusi yang aktif dalam penyusunan anggaran dan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Hal ini juga telah sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ermawati (2017) yang mengatakan bahwa semangat atau motivasi kerja yang tinggi akan membangkitkan keseriusan dan kesungguhan para manajer dalam melakukan penyusunan anggaran di SKPD Kabupaten Pati.

Pengaruh Motivasi Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Di Kantor Pemerintahan Kabupaten Malaka

Hipotesis keempat yang diajukan pada penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mampu memperkuat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada kantor pemerintahan kabupaten Malaka. Artinya motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap budaya organisasi sehingga tugas yang diberikan oleh kepala dinas kabupaten malaka dapat terlaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berikan dan kerja kinerja karyawan juga sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yarisma (2020) dimana hasil penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara Budaya organisasi terhadap Kinerja manajerial di perusahaan jalan Tol setelah melakukan uji analisis dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimana adanya keterlibatan yang besar kontribusinya dalam pengusulan dan penyusunan anggaran, sehingga rencana kegiatan seperti penjadwalan kegiatan kerja sesuai dengan program yang ditentukan. Selanjutnya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dimana budaya organisasi ini berdampak pada peningkatan kinerja manajerial sehingga budaya organisasi ditetapkan dengan relatif pada kegiatan operasional. Sejalan pula dengan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap kinerja manajerial. Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, dimana adanya hubungan organisasi tugas yang diberikan dapat terselesaikan tepat waktu sehingga dapat memberikan informasi dalam organisasi. motivasi mampu memperkuat hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada kantor pemerintahan Kabupaten Malaka.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian maka saran yang dapat peneliti sampaikan sebagai bagi Pemerintahan Kabupaten Malaka, Berdasarkan hasil penelitian terkait variabel moderasi motivasi yang dapat memperkuat partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap Kinerja manajerial maka Penulis memberikan saran para Pimpinan dan Pegawai Pemerintahan Kabupaten Malaka untuk memperhatikan terhadap segala hal yang dapat mendorong motivasi para pegawai seperti salah satunya yaitu penghargaan bagi yang berprestasi. Bagi Penelitian selanjutnya, bagi peneliti ingin melakukan penelitian lanjutan diharapkan dapat meneliti lebih rinci dan mendalam terkait variabel Partisipasi anggaran, dan Budaya Organisasi serta Kinerja Manajerial dengan menambahkan variabel moderasi lain yang lain yang lebih variatif hal ini agar didapat hasil penelitian yang lebih baik karena banyaknya kekurangan dan keterbatasan pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusti, Restu. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi Dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ekonomi* Volume 20, Nomor 3 September 2012
- Bumulo, Kalangi L. dan W. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job relevant information (JRI) sebagai Variabel Moderating pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Komitmen Organiasasi* 12-28.
- Ermawati, Nanik. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajemen Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada SKPD Kabupaten Pati)/ *Jurnal Akuntansi Indonesia*, Vol. 6 No.2 hal. 141-156
- Giantari, I.A.I, Riana, G. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 12
- Gunawan.A.C, Santiono, L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi*. Vol. XIX, No.01, Januari. 144-159
- Hansen dan Mowen. (2004). *Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia* (Buku Kedua). Salemba Empat.
- Harefa. (2008). Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk DI Medan. *Tesis*, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Haslimah, dkk. 2020. Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajemen SKPD Kabupaten Rappang. Invoice *Jurnal Ilmu Akuntansi*. Vol. No.2. September
- Hayong, Edy. (2022). APBD Malaka 2022 Dietapkan. <https://bpkpd.malakakab.go.id>. Januari 2022
- Ilmawan. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Job Relevant Information, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas). *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Mandira, D. A. H. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Job Relevant Information Dan Motivasi Kerja Kepada Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Instansi Pemerintahan Kota Bandung). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Terapan*, 15(2), 42-51.
- Mardiasmo. (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi.
- Moheri, Yoyon dan Arifah, Dista Amalia. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran. Terhadap Kinerja Manajerial. VOL 16 No. 1. Januari: 90-97.
- Muliadi, (2019). Budaya organisasi merupakan system nilai yang dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, disosialisasikan serta dapat terimplementasi pada perilaku dan sikap

- masing- masing karyawan dalam kehidupan berorganisasi. *Jurnal Ilmiah Komputer Akuntansi* Vol.14, No.2 Desember,,pp. 443-452
- Mulyadi. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta.
- Omposunggu dan Bawono. (2007). Pengaruh partisipasi anggaran dan jobrelevant information (JRI) terhadap informasi asimetri. *Jurnal akuntansi dan keuangan sektor publik* 08(01).
- Ramadhani dan Nasution. (2009). Pengaruh partisipasi anggaran Terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan. *Jurnal tidak dipublikasikan*. Faculty of Economic,University of Sumatra Utara.
- Ramadhini, A. S., Ritonga, K., & Taufik, T. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi, Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada OPD Provinsi Riau). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, XI(1),23-37
- Sari, R Nabila. (2015). Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Instansi Pemerintah Kabupaten Tanah Datar). *Ejournal.unp.ac.id*
- Sariati dan Iqlima Azhar. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kanto Camat Kota Langsa. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra (JMAS)*, 1(1), 65– 78.
- Setyawan, I. N. (2012). Pagaruh Partipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderasi *Journal of Accounting and Investment*, Volume. 12 Nomor. 2, 197- 207
- Sinaga, ERH, Ratnawati.SL, Zulkifli (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Transfer Ilmu, dan Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Dimensi*, Vol. 9, No 3
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Tangdialla AR, Kalangi L, Pinatik S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Pada Kantor Sekertariat DPRD Kota Manado. *Jurnal LPPM Bidang Ekonomi, Sosial bUdaya dan Hukum* Vol. 5, No. 1, pp 34-38
- Triseptya. G.N, Pagalung. G, Indriyanti.A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Seiko Jurnal Management & Business* Vol.1 No.1
- UUD. (1999). Perimbangan Keuangan antara Pusat dan daerah. No. 25 TerhadaWibowo. (2011). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keti). PT Raja Grafindo Persada.
- Widya. (2017). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai

**The Effect of Budgetary Participation and Organizational Culture
on Managerial Performance with Work Motivation as a Moderating Variable**

Alfonsa Hildegardis Kin, Maxion Sumtaky, Dyah Ani Pangastuti

- Variabel Moderasi (Studi Empirik pada SKPD Kabupaten Demak). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 8(2).
- Yan, Ahmad. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi Dan Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Cendekia Akuntans*, 1(5), 1-11. ISSN 2338-3593
- Yarisma, Fitri. W. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Anak Perusahaan Jalan Tol). Tesis. *Jurnal kinerja Manajerial*. Universitas Diponegoro. <https://Repofeb.Undip.cc.id/7948/1/1.T-Cover-12030116420053.pdf>.
- Yunita, Afrah. (2015). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perubahan Anggaran Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*. Vol.4 No.2, Nopember 2015