

## **Anteseden Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bisnis Perhotelan**

Khodijah Yolanda<sup>1</sup>, Zul Azmi<sup>2</sup>, Linda Hetri Suriyanti<sup>3</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau  
e-mail: [khodijah.yolanda@gmail.com](mailto:khodijah.yolanda@gmail.com)

### **Abstrak**

Persaingan perkembangan bisnis di Indonesia merupakan salah satu fenomena yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan, timbulnya persaingan antar perusahaan tersebut mendorong pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan untuk melakukan berbagai perbaikan dan perubahan-perubahan yang mengarah pada efisiensi usaha dan penciptaan daya saing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Perhotelan Pekanbaru telah berkontribusi besar dalam perekonomian, yaitu hingga mencapai 37,3 miliar untuk realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Jumlah pembangunan hotel Bintang di tahun 2017 mencapai 42 hotel bintang, di tahun 2018 meningkat menjadi 63 hotel bintang, dan di tahun 2019 meningkat kembali hingga mencapai 66 hotel bintang. Semakin tumbuh dan berkembangnya perhotelan saat ini dapat menyebabkan persaingan semakin tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Anteseden Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada bisnis perhotelan. Anteseden partisipasi anggaran meliputi Sikap kerja dan Kebutuhan akan prestasi. Metode purposive sampling digunakan untuk pengumpulan data survei pada hotel di Pekanbaru. 54 responden manajer diperoleh dan digunakan untuk pengujian hipotesis. Metode analisis yang dilakukan adalah Analisis Jalur (Path) dengan menggunakan program SPSS versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sikap Kerja dan Kebutuhan akan Prestasi berpengaruh terhadap Partisipasi Anggaran, Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, Sikap Kerja dan Kebutuhan Akan Prestasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Namun Sikap Kerja dan Kebutuhan Akan Prestasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui Partisipasi Anggaran.

**Kata Kunci** : Sikap Kerja, Kebutuhan Akan Prestasi, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial.

### **PENDAHULUAN**

Persaingan perkembangan bisnis di Indonesia merupakan salah satu fenomena yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan, timbulnya persaingan antar perusahaan tersebut mendorong pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan untuk melakukan berbagai perbaikan dan perubahan-perubahan yang mengarah pada efisiensi usaha dan penciptaan daya saing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, setiap perusahaan dituntut untuk selalu mengembangkan strategi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan daya saing yang di dapat dan di ciptakan oleh sebuah perusahaan dengan salah satu cara, yaitu dengan cara meningkatkan kinerja manajerial (Azmi dan Harti, 2021).

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam operasional perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menjadi tolok ukur sejauh mana manajer dapat melaksanakan fungsi manajemennya. Tugas utama dari seorang manajer adalah memastikan fungsi – fungsi dari manajemen telah berjalan dengan baik, di antaranya adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) (Apriansyah, 2014). Kelemahan pada kinerja manajer bisa terjadi apabila fungsi – fungsi yang dijalankan tidak sesuai dengan apa yang di diharapkan. Apabila pengendalian yang dilakukan lemah maka banyak terjadi kegagalan dalam melaksanakan kegiatan pengorganisasian untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Jean, Chair dan Mac Arthur (2014) salah satu bisnis yang berkembang dengan pesat sekarang ini adalah industri di bidang jasa perhotelan, Termasuk pertumbuhan hotel yang ada di Pekanbaru Provinsi Riau. Kota Pekanbaru merupakan salah satu sentra ekonomi terbesar di pulau Sumatra, dan juga sebagai pusat investasi paling prospektif di Indonesia, kota Pekanbaru telah dipilih sebagai tujuan investasi terbaik nomor satu bagi para pengusaha. Perkembangan industri perhotelan di wilayah Kota Pekanbaru, telah berkembang sangat pesat baik secara jumlah maupun sifat dan kualitas layanannya. Hal ini dipengaruhi oleh semakin banyaknya event yang diselenggarakan di Provinsi Riau khususnya Kota Pekanbaru (Azmi dan Harti, 2021).

Jika kita lihat beberapa tahun belakangan ini, Perhotelan Pekanbaru juga telah berkontribusi besar dalam perekonomian, yaitu hingga mencapai 37,3 miliar untuk realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Jumlah pembangunan hotel Bintang di tahun 2017 mencapai 42 hotel bintang, di tahun 2018 meningkat menjadi 63 hotel bintang, dan di tahun 2019 meningkat kembali hingga mencapai 66 hotel bintang. Semakin tumbuh dan berkembangnya perhotelan saat ini dapat menyebabkan persaingan semakin tinggi. Dalam menghadapi persaingan yang tinggi, perhotelan diharapkan tetap tumbuh dan berkembang, maka manajer memerlukan ahli dalam mengelola segala sumber daya yang dimiliki, untuk memberikan kepuasan berbagai fasilitas yang nyaman dan mengutamakan pelayanan yang terbaik bagi wisatawan.

Pada tahun 2020 lalu, telah terjadi pandemi covid-19 yang melanda Indonesia. Berbagai sektor bisnis termasuk sektor perhotelan mengalami penurunan aktivitas operasional, yang berakibat pada tingkat okupansi hotel khususnya di kota Pekanbaru terus mengalami penurunan (Halloriar.com). Kini menurunnya tingkat okupansi tidak hanya disebabkan karena adanya persaingan yang tinggi tetapi juga dari pembatasan aktivitas di berbagai daerah yang mengganggu wisatawan dan perjalanan bisnis lainnya. Rata-rata tingkat okupansi pada masa pandemi menjadi sangat rendah yaitu mencapai 20,9%. Dengan tingkat okupansi yang rendah dan biaya operasional sangat tinggi membuat kinerja sektor perhotelan mengalami penurunan. Maka dari itu dengan kondisi wabah saat ini, agar tetap unggul dalam persaingan dan mempertahankan kepercayaan pelanggan untuk memulihkan pendapatan diharapkan industri perhotelan tetap mempertahankan kinerja manajerialnya. Dalam meningkatkan kinerja manajerial yang baik, tidak hanya dengan mencapai efektifitas dan efisiensi tetapi juga meningkatkan mutu, produktivitas, dan inovasi (Halik, 2013).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana fenomena kinerja manajerial khususnya yang ada di perhotelan Pekanbaru. Hasil penelitian yang berbeda dari beberapa penelitian terdahulu menjadi alasan peneliti untuk meneliti kembali bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini peneliti ingin meneliti tidak hanya dari memahami hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerialnya saja, tetapi juga untuk menginvestigasi antesedennya. Kinerja manajerial sangat relevan untuk diteliti lebih jauh sebab akan berdampak pada manajemen perhotelan agar menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas dan kewajiban dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Din (2008). Penelitian terdahulu menguji Anteseden dan Konsekuensi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Kota Palu, dengan menggunakan tiga variabel anteseden yaitu Desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi. Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian ini dilakukan pada Perhotelan Pekanbaru Provinsi Riau, dan hanya menggunakan dua variabel anteseden yaitu Sikap Kerja dan Kebutuhan akan Prestasi. Penelitian ini tidak menggunakan variabel Desentralisasi karena Desentralisasi hanya dapat digunakan di wilayah Pemerintahan Daerah.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Teori Agensi (*Agency Theory*)**

Pendekatan *agency theory* menekankan hubungan antara *principal* dan *agent*. Sinkey (1992) dalam Supanto (2010) menyatakan bahwa pihak *principal* adalah pihak yang memberikan mandate kepada pihak lain, yaitu *agent*, untuk melakukan semua kegiatan atas nama *principal* dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Konsep teori agensi adalah hubungan atau kontrak antara prinsipal dan agen (Azmi et al., 2021). Jensen dan Meckling (1976) menyebutkan, “*agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent*”. Yakni prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas untuk kepentingan prinsipal, termasuk pendelegasian otorisasi pengambilan keputusan dari prinsipal kepada agen. Berkaitan dengan partisipasi anggaran, dimana dalam sebuah organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab / penyusun anggaran yang memungkinkan bahwa untuk ikut bekerja sama menentukan rencana (Dwisariasih, 2013). Partisipasi penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi.

### **Sikap Kerja dan Partisipasi Anggaran**

Sikap kerja merupakan salah satu indikator penting dalam meningkatkan kinerja dalam perusahaan. Adanya sikap kerja karyawan yang baik terhadap perusahaan, maka akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi (Dongoran, 2006). Menurut Wahyuningsih dan Soedirman (2012) seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mengembangkan sikap kerja positif yang tercermin dalam bentuk optimisme yang tinggi, pantang menyerah, percaya diri, dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Sikap kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan partisipasi penganggaran (Din, 2008). Partisipasi penganggaran akan lebih efektif ketika karyawan memiliki sikap kerja yang positif, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Sikap Kerja berpengaruh terhadap partisipasi Anggaran.**

### **Kebutuhan Akan Prestasi dan Partisipasi Anggaran**

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk sukses dan unggul dalam kaitannya dengan serangkaian standar. Orang dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi akan berjuang untuk pencapaian prestasi pribadi alih-alih jabatan dan penghargaan. Mereka berkeinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau efisiensi daripada sebelumnya (Robbin dan Coulter, 2016), meski pada beberapa kesempatan keinginan untuk pencapaian prestasi mendorong pembentukan kesenjangan anggaran (Sugianto et al., 2020). Berdasarkan penelitian Wahyuningsih dan Soedirman (2012) menunjukkan bahwa kebutuhan akan prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran, para manajer membutuhkan motivasi untuk bekerja secara baik dalam kegiatan penganggaran, selain itu para manajer yang mempunyai kebutuhan akan prestasi yang baik dan motivasi diri tertentu akan lebih aktif berpartisipasi dibandingkan mereka yang kurang memiliki kebutuhan akan prestasi. Sehingga hipotesis yang akan diajukan adalah :

**H<sub>2</sub> : Kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap Partisipasi Anggaran.**

### **Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Menurut Moheri (2015), partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya, dengan demikian para manajer tingkat bawah

memiliki suara dalam proses manajemen. Ketika perencanaan diterapkan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan sasaran kinerja. Dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran atau penganggaran partisipatif adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan individu dalam pusat pertanggungjawaban dalam menyiapkan dan mempengaruhi sasaran anggaran di bagiannya masing-masing. Menurut Jayatandi (2018) kinerja manajerial adalah kemampuan seorang manajer yang berlangsung terus menerus dalam melaksanakan tanggungjawabnya serta pencapaian pelaksanaan suatu program atau kegiatan yang meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staff, negoisasi, evaluasi dan representasi yang di dasarkan pada kemitraan antara pekerja dengan penyedia langsungnya untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi dalam suatu organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Moheri dan Arifah (2015) yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial dan semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.**

#### **Sikap Kerja dan Kinerja Manajerial**

Menurut Dongoran (2006) sikap kerja merupakan salah satu indikator penting dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan. Sikap kerja merupakan hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena sikap kerja menunjukkan besarnya perhatian perusahaan kepada karyawan. Adanya sikap kerja karyawan yang baik terhadap perusahaan, maka akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Dengan penelitian yang dilakukan Jayatandi (2018) menunjukan hasil yaitu Sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di PT Harapan Kurnia Textile, ketika sikap seseorang baik terhadap suatu objek maka berakibat baik terhadap tindakannya. Dengan demikian pengaruh sikap kinerja yang positif, maka dapat meningkatkan kinerja untuk perusahaan nya. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> : Sikap Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerialnya.**

#### **Kebutuhan Akan Prestasi dan Kinerja Manajerial**

Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa kebutuhan akan prestasi dapat di artikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan dengan sebaik – baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Hal ini didukung dengan penelitian Hernanda dan Mukzam (2018) memberikan hasil penelitian bahwa kebutuhan akan prestasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H<sub>5</sub> : Kebutuhan Akan Prestasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.**

#### **Sikap Kerja, Kebutuhan Akan Prestasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Yuen (2007) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial aparat pemerintah daerah) apabila dimediasi oleh variabel intervenning (partisipasi penganggaran) jika dalam kondisi, 1) Jika sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penganggaran, 2) partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah, 3) Jika sikap kerja, dan kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial lebih kecil dibandingkan dengan setelah dikontrol oleh partisipasi penganggaran. Berdasarkan hasil penelitian Din (2008) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran dapat memediasi pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap kinerja manajerial dibandingkan pengaruh langsung sikap kerja terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah. Hal ini sesuai dengan teori disonansi kognitif yang dikembangkan oleh Leon Festinger (dikutip oleh

Setiawan dan Ghozali, 2006) menyatakan bahwa dalam kondisi psikologis yang tidak menyenangkan mendorong individu untuk mencari informasi yang dapat mengurangi disonansi kognitifnya. Hal ini berarti bahwa dengan sikap positif akan cenderung mengembangkan disonansi kognitif ketika kinerjanya tidak sesuai dengan harapannya sehinggaberusaha untuk langsung meningkatkan kinerjanya melalui partisipasi penganggaran dengan tujuan memperoleh informasi untuk mengurangi disonansi kognitif tersebut. Sehingga hipotesis yang akan diajukan adalah :

**H<sub>6</sub>: Sikap kerja dan Kebutuhan akan Prestasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui Partisipasi Anggaran.**

### METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan analisis data kuantitatif berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden sebagai sampel dalam penelitian. Kuesioner disusun dengan menggunakan skala likert dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Dan penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh hotel berbintang yang ada di Kota Pekanbaru Provinsi Riau. Adapun jumlah hotel yang terdaftar di Badan Pusat Statistik Provinsi Riau (Direktori Hotel dan Jasa Akomodasi Lainnya Provinsi Riau) Pada tahun 2020 adalah sebanyak 66 hotel.

Sampel dalam penelitian ini yaitu hotel berbintang dua, tiga, empat dan lima yang ada di Pekanbaru Provinsi Riau. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yang artinya bahwa populasi yang di jadikan sampel dalam penelitian ini adalah populasi yang memenuhi kriteria sampel tertentu sesuai dengan yang dikehendaki peneliti, sehingga relevan dengan tujuan, yang ingin mengetahui informasi yang berkaitan dengan partisipasi penganggaran yang melibatkan para manajer (Sardjito dan Bambang, 2005). Adapun kriteria dalam pengambilan sampel yaitu hotel berbintang dua, tiga, empat dan lima yang ada di Pekanbaru Provinsi Riau dengan jumlah 60 hotel. Alasan pengambilan kriteria tersebut adalah karena hotel berbintang dua sampai dengan lima telah melakukan penganggaran *bottom up* (partisipasi) pada setiap perencanaan, pengendalian operasional hotel (Apriansyah, 2014).

Dalam penelitian ini, Kinerja Manajerial ditentukan oleh tiga faktor. Berdasarkan tiga faktor tersebut dijabarkan menjadi 22 pertanyaan dan 9 pertanyaan tentang Kinerja Manajerial. Masing-masing faktor memiliki jumlah item pertanyaan yang bervariasi. Setiap item dinilai menggunakan skala likert. Skala likert dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur respon seseorang kedalam 5 poin skala dengan rentang 1 poin.

Penelitian ini menggunakan analisis Jalur (Path). Uji kualitas data dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji normalitas, Uji Multikolinearitas, uji heterokedastisitas, uji Koefisien Determinasi, dan uji parsial.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Realibilitas Data**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Manajerial (Y)	0.640	Reliabel
Sikap Kerja (X <sub>1</sub> )	0.934	Reliabel
Kebutuhan Akan Prestasi (X <sub>2</sub> )	0.923	Reliabel
Partisipasi Anggaran (X <sub>3</sub> )	0.903	Reliabel

**Sumber :** Data olahan peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas variabel independen dan dependen menunjukkan bahwa koefisien *cronbach alpha* > 0.60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian ini adalah realibel.

Ringkasan hasil uji Analisis Path dengan menggunakan program SPSS versi 25 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Analisis Path (Model I)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized
	Coefficients	Std. Error	Coefficients
	B		Beta
(Constant)	5.2	3.241	
	74		
Sikap Kerja	.28	.068	.437
	4		
Kebutuhan Akan Prestasi	.33	.075	.466
	5		

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Berdasarkan tabel 2 diatas, dapat dijabarkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$PA = 5.274 + 0.284SK + 0.335KAP$$

Keterangan:

a = Nilai konstanta (a) sebesar 5.274. Artinya adalah apabila variabel independen diasumsikan nol (0), maka partisipasi anggaran bernilai 5.274.

b1= Nilai koefisien regresi variabel sikap kerja sebesar 0.284. Artinya adalah sikap kerja naik satu satuan maka akan meningkatkan variabel partisipasi anggaran sebesar 0.284 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

b2= Nilai koefisien regresi variabel kebutuhan akan prestasi sebesar 0.335. Artinya adalah jika kebutuhan akan prestasi naik satu satuan maka akan meningkatkan variabel partisipasi anggaran sebesar 0.335 dengan asumsi variabel lainnya konstan

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Analisis Path (Model II)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized
	Coefficients	Std. Error	Coefficients
	B		Beta
(Constant)	1	2.292	
I	5.785		
Partisipasi Anggaran	.222	.097	.268
Sikap Kerja	.229	.054	.428
Kebutuhan Akan Prestasi	.214	.061	.360

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 3 diatas, dapat dijabarkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$KM = 15.785 + 0.222PA + 0.229SK + 0.214KAP$$

Keterangan:

a = Nilai konstanta (a) sebesar 15.785. Artinya adalah apabila variabel independen diasumsikan nol (0), maka kinerja manajerial bernilai 15.785.

b1= Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran sebesar 0.222. Artinya adalah sikap kerja naik satu satuan maka akan meningkatkan variabel kinerja manajerial sebesar 0.222 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

b2= Nilai koefisien regresi variabel sikap kerja sebesar 0.229. Artinya adalah jika sikap kerja naik satu satuan maka akan meningkatkan variabel kinerja manajerial sebesar 0.229 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

b3= Nilai koefisien regresi variabel kebutuhan akan prestasi sebesar 0.214. Artinya adalah jika kebutuhan akan prestasi naik satu satuan maka akan meningkatkan variabel kinerja manajerial sebesar 0.214 dengan asumsi variabel lainnya konstan.

**Tabel 4 Hasil Uji Parsial (T) Model I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	td. Error	Beta	t
(Constant)	5.274	.241		1.628
Sikap Kerja	.284	.068	.437	4.179
Kebutuhan Akan Prestasi	.335	.075	.466	4.458

Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Sumber: Data olahan peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4 diatas, dapat dilihat hasil hipotesis secara parsial (t) yang akan dibahas sebagai berikut ini:

**1) Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>1</sub>**

Untuk melihat pengaruh sikap kerja terhadap partisipasi anggaran digunakan uji hipotesis secara parsial (t). Dari tabel 4 diatas, dapat dilihat dan dibandingkan bahwa  $t_{hitung} 4.179 > t_{tabel} 2.008$  dan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . Artinya variabel sikap kerja berpengaruh terhadap partisipasi anggaran. Maka dapat di ambil kesimpulan H1 diterima

**2) Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>2</sub>**

Untuk melihat pengaruh kebutuhan akan berprestasi terhadap partisipasi anggaran digunakan uji hipotesis secara parsial (t). Dari tabel 4.16 diatas, dapat dilihat dan dibandingkan bahwa  $t_{hitung} 4.458 > t_{tabel} 2.008$  dan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . Artinya variabel kebutuhan akan berprestasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran. Maka dapat di ambil kesimpulan H2 diterima

**Tabel 5  
Hasil Uji Parsial (T) Model II  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	td. Error	Beta	Sig.
(Constant)	15.785	.292		.000
I Partisipasi Anggaran	.222	.097	.268	.295

Sikap Kerja	.229	054	.428	.224	000
Kebutuhan Akan Prestasi	.214	061	.360	.498	001

Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data olahan peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 5 diatas, dapat dilihat hasil hipotesis secara parsial (t) yang akan dibahas sebagai berikut ini:

1) **Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>3</sub>**

Untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial digunakan uji hipotesis secara parsial (t). Dari tabel 4.17 diatas, dapat dilihat dan dibandingkan bahwa  $t_{hitung} 2.295 > t_{tabel} 2.008$  dan nilai sig.  $0.026 < 0.05$ . Artinya variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dapat di ambil kesimpulan H3 diterima

2) **Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>4</sub>**

Untuk melihat pengaruh sikap kerja terhadap kinerja manajerial di gunakan uji hipotesis secara persial (t). Dari tabel 4.17 di atas, dapat dilihat dan dibandingkan bahwa  $t_{hitung} 4.224 > t_{tabel} 2.008$  dan nilai sig.  $0.000 < 0.05$ . Artinya variable Sikap Kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dapat di ambil kesimpulan H4 diterima.

3) **Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>5</sub>**

Untuk melihat pengaruh Kebutuhan Akan Prestasi terhadap kinerja manajerial di gunakan uji hipotesis secara persial (t). Dari tabel 4.17 di atas, dapat dilihat dan dibandingkan bahwa  $t_{hitung} 3.498 > t_{tabel} 2.008$  dan nilai sig.  $0.001 < 0.05$ . Artinya variable kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dapat di ambil kesimpulan H5 diterima.

4) **Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>6</sub>**

**Tabel 6**  
Pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran

r	Jalu langsung	Pengaruh langsung X1 → Z	Pengaruh langsung Z → Y	Pengaruh tidak langsung X1 → Z → Y
	X1	0.437	0.268	0.117

Berdasarkan tabel 6 besarnya pengaruh tidak langsung Sikap Kerja terhadap Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran sebesar 0.117, sedangkan pengaruh langsung Sikap Kerja terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0,428. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung Sikap Kerja terhadap Partisipasi Anggaran > pengaruh tidak langsung Sikap Kerja terhadap Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran. Hal Ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran tidak memediasi pengaruh Sikap Kerja terhadap Kinerja Manajerial.

**Tabel 7**  
Pengaruh tidak langsung Kebutuhan akan prestasi terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran

Jalur	Jalur langsung	Pengaruh langsung X2 → Z	Pengaruh langsung Z → Y	Pengaruh tidak langsung X2 → Z → Y
	A		B	A X B

X	0.466	0.268	0.125
2 → Z → Y			

Berdasarkan tabel 7 besarnya pengaruh tidak langsung Kebutuhan akan prestasi terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran sebesar 0.125, sedangkan pengaruh langsung kebutuhan akan prestasi terhadap kinerja manajerial sebesar 0,630. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kebutuhan akan prestasi terhadap partisipasi anggaran > pengaruh tidak langsung kebutuhan akan prestasi terhadap Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran. Hal Ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran tidak memediasi pengaruh Kebutuhan Akan Prestasi terhadap Kinerja Manajerial. Maka dapat diambil kesimpulan H6 ditolak.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Model I**

Model Summary <sup>b</sup>				
odel	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
668 <sup>a</sup>	.	.446	.425	2.649

**Sumber:** Data olahan peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.425 (42,5%) artinya adalah bahwa besarnya pengaruh variabel sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi terhadap variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 42,5%. Sedangkan sisanya (100% - 42,5% = 57,5%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Model II**

Model Summary <sup>b</sup>				
odel	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
788 <sup>a</sup>	.	.621	.599	1.827

**Sumber:** Data olahan peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, diketahui nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.599 (59,9%) artinya adalah bahwa besarnya pengaruh variabel sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi terhadap variabel kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran adalah sebesar 59,9%. Sedangkan sisanya (100% - 59,9% = 40,1%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini

## Pembahasan

### Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Partisipasi Anggaran

Variabel Sikap Kerja (X1) ini berkaitan dengan teori agensi yang digunakan oleh peneliti, dimana teori tersebut menunjukkan hubungan agen dan *principal*, Yakni prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas untuk kepentingan prinsipal, termasuk pendelegasian otorisasi pengambilan keputusan dari prinsipal kepada agen. Semakin baik sikap kerja yang di tunjukkan maka akan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penganggaran akan lebih efektif ketika karyawan memiliki sikap kerja yang positif, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mengembangkan sikap kerja positif yang tercermin dalam bentuk optimisme yang tinggi, pantang menyerah, percaya diri, dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Sehingga karyawan dengan sikap kerja positif akan lebih menginginkan untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Din (2008) yang menyatakan bahwa sikap kerja berpengaruh terhadap partisipasi anggaran.

### **Pengaruh Kebutuhan Akan Berprestasi Terhadap Partisipasi Anggaran**

Variabel Kebutuhan Akan Prestasi (X2) ini berkaitan dengan teori agensi yang digunakan oleh peneliti, dimana teori tersebut menunjukkan hubungan agen dan *principal*, Yakni prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas untuk kepentingan prinsipal, termasuk pendelegasian otorisasi pengambilan keputusan dari prinsipal kepada agen. Hal ini sesuai dengan pendapat Subramaniam, et al (2002) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi akan berusaha terlibat dalam proses penyusunan anggaran dikarenakan, 1) termotivasi untuk menentukan nasibnya sendiri, 2) berusaha untuk mencari informasi yang relevan yang dapat membantu untuk menentukan tujuan yang tepat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Din (2008) dan Wahyuningsih dan Soedirman (2012) yang menyatakan bahwa Kebutuhan Akan Berprestasi berpengaruh terhadap Partisipasi Anggaran.

### **Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

Variabel Partisipasi Anggaran (X3) ini berkaitan dengan teori agensi yang digunakan oleh peneliti, dimana teori tersebut menunjukkan hubungan agen dan *principal*, Yakni prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas untuk kepentingan prinsipal, termasuk pendelegasian otorisasi pengambilan keputusan dari prinsipal kepada agen. Partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka para manajer merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan para manajer dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik maka akan meningkatkan kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Moheri dan Amalia Arifah (2015) yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial dan semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

### **Pengaruh Langsung Sikap Kerja terhadap Kinerja Manajerial**

Variabel Sikap Kerja (X1) ini berkaitan dengan teori agensi yang digunakan oleh peneliti, dimana teori tersebut menunjukkan hubungan agen dan *principal*, Yakni prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas untuk kepentingan prinsipal, termasuk pendelegasian otorisasi pengambilan keputusan dari prinsipal kepada agen. Karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaannya adalah karyawan yang memiliki kinerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki sikap tidak baik terhadap pekerjaannya, dengan kata lain sikap yang lebih baik terhadap pekerjaan menghasilkan peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jayatandai (2018) yang menyimpulkan bahwa sikap kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Harapan Kurnia Textile.

### **Pengaruh Langsung Kebutuhan Prestasi terhadap Kinerja Manajerial**

Variabel Kebutuhan Akan Prestasi (X3) ini berkaitan dengan teori agensi yang digunakan oleh peneliti, dimana teori tersebut menunjukkan hubungan agen dan *principal*, Yakni prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas untuk kepentingan prinsipal, termasuk pendelegasian otorisasi pengambilan keputusan dari prinsipal kepada agen. Kebutuhan Akan Prestasi merupakan dorongan untuk sukses dan unggul dalam kaitannya dengan serangkaian standar. Kebutuhan Prestasi akan mendorong seseorang berprestasi dalam keadaan bila target yang akan dicapai nyata dan memiliki peluang untuk diperoleh serta cenderung menimbulkan kreatifitas pada seseorang. Orang dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi akan berjuang untuk pencapaian prestasi pribadi dan melakukan sesuatu yang lebih baik atau efisiensi daripada sebelumnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dany, Mukzam dan Mayowan (2015) yang menyatakan bahwa Kebutuhan Akan Prestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Asuransi Jiwa bersama Bumiputra 1912 cabang batu

### **Sikap Kerja, dan Kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi Anggaran**

Pengaruh yang signifikan antara variabel independen (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial) apabila dimediasi oleh variabel

intervening (partisipasi anggaran) jika dalam kondisi, 1) Jika sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi berpengaruh signifikan terhadap partisipasi penganggaran, 2) partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah, 3) Jika sikap kerja, dan kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial lebih kecil dibandingkan dengan setelah dikontrol oleh partisipasi penganggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wahyuningsih (2012) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak memediasi pengaruh sikap kerja terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi Anggaran. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Din, 2008) yang mengemukakan bahwa partisipasi anggaran dapat memediasi pengaruh tidak langsung sikap kerja terhadap kinerja manajerial dibandingkan pengaruh langsung sikap kerja terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah.

### **KETERBATASAN DAN SARAN**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat keterbatasan penelitian sebagai berikut: Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner sehingga dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi antara responden dan peneliti berkaitan dengan pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Penelitian hanya berfokus pada variabel sikap kerja, kebutuhan akan berprestasi dan partisipasi anggaran. Tidak menutup kemungkinan masih ada faktor-faktor lainnya yang mampu memengaruhi kinerja manajerial namun belum diuji dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian diatas, maka penelitian dapat memberikan saran kepada peneliti selanjutnya sebagai berikut: Diharapkan menggunakan teknik wawancara supaya hasil yang diperoleh akan semakin akurat. Penelitian ini hanya menguji 2 (dua) variabel bebas yaitu sikap kerja, kebutuhan akan berprestasi. Maka disarankan untuk peneliti selanjutnya agar menambah variabel yang lain seperti Desentralisasi, Gaya Kepemimpinan, Asimetri Informasi, dan Motivasi.

### **KESIMPULAN**

Sikap kerja berpengaruh terhadap partisipasi anggaran. Hal ini menunjukkan semakin baik sikap kerja yang di tunjukkan maka akan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran. Kebutuhan akan prestasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi akan berupaya untuk memperoleh informasi yang relevan melalui partisipasi dalam anggaran. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Sikap kerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sikap kerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Kebutuhan Akan Prestasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Sikap Kerja, dan Kebutuhan akan prestasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi Anggaran.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Apriansyah, G. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job – Relevant Information dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perhotelan Di Provinsi Riau. *Jurnal Online Mahasiswa*.
- Azmi, Z & Harti, I.D. (2021). Pengaruh Akuntansi Manajemen Strategik dan Kapabilitas Organisasional terhadap Kinerja Organisasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Bussiness*, 5(1), 266-276.
- Dany, A . I. Mukzan, M. D., Mayowan, Y. (2015). Pengaruh Prestasi, Kekuasaan dan Ifiliasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang*

- Dongoran, J. (2006). Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pada Hotel Bintang di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* . Vol. XVII. No. 1:79-92
- Dwisariasih, J. (2013). Pengaruh Asimetri Informasi, budaya organisasi, dan kohesivitas kelompok terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran (Survei Pada Skpd Pemerintahan Kota Padang). Universitas Padang.
- Halloriau.com. <https://www.halloriau.com/read-pekanbaru-127154-2020-03-16-wabah-corona-berdampak-pada-penurunan-okupansi-hotel-dipekanbaru.html>
- Halik, M. (2013). Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Empirik pada Perurguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi. Skripsi. Universitas Hasanudin.
- Hernanda. D & Mukzam. M.D. (2018). Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kekuasaan, dan Afilisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT PLN PERSERO Kediri Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol 62. 2018
- Jayatandi, M. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Harapan Kurnia Textile. *Tugas Akhir. Fakultas Ekonomi : Bandung*
- Jean Paolo G, Chair, and Mac Arthur. H (2014). Competitiveness and sustainability of the hotel industry: The Case of Hotels in pampanga
- Jensen, M., C., dan W. Meckling. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure, *Journal of Finance Economic*
- Moheri, Yoyon dan Arifah, Dista Amalia. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. VOL 16 No. 1. Januari: 90-97
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Sardjito & Bambang. (2005). Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6, No. 1, Januari. 2005
- Setiawan, Aries.I & Ghozali.I. (2006). *Akuntansi Keperilakuan: Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan*. BPFU Univ. Diponegoro. Semarang.
- Sugianto, S., Azmi, Z., & Ramashar, W. (2020). DETERMINAN SENJANGAN ANGGARAN. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(3), 262-270.
- Supanto (2010). Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary slack Dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Pada Politeknik Negeri Semarang). Tesis, Universitas Diponegoro
- Wahyuningsih. S & Pramuka. B. A. (2012). Determinan Partisipasi Penganggaran dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas. *Jurnal Akuntansi & Auditing*, Vol.9/No.1 November 2012
- Yuen, Desmond. (2007). Antecedents of budgetary participation: enhancing employees job performance, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 5: 533-548