

**DAMPAK SISTEM REMUNERASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL****AN IMPACT OF REMUNERATION SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE****Tri Widiyanto<sup>1</sup>, Yenni Khristiana<sup>2</sup>**<sup>1,2</sup>STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta

email: tri.widiyanto@stie-aub.ac.id, email: yenni.kristi@stie-aub.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur Kinerja Manajerial yang dipengaruhi oleh Komitmen Tujuan Anggaran dan Sistem Remunerasi kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Karanganyar pada tahun penelitian 2019. Populasi penelitian ini adalah 706 pejabat struktural SKPD. Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Tujuan Anggaran dan variabel sistem remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran. Variabel Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran dan Variabel Pengaruh Sistem Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sistem Remunerasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja Manajerial. Uji F secara bersama-sama variabel Komitmen Tujuan Anggaran, Sistem Remunerasi, dan Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil Adjusted R Square menunjukkan bahwa variabel Kinerja Manajerial dapat dijelaskan oleh variabel Komitmen Tujuan Anggaran (X1), Sistem Remunerasi (X2), Partisipasi Anggaran (Z) sebesar 46,8 persen. Sebagai perbandingan, variabel lain menjelaskan sisanya 53,2 persen, yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

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

**ABSTRACT**

*This research aims to measure Managerial Performance, which is influenced by the Commitment of Budget Objectives and Remuneration System to the Regional Work Units (SKPD) of Karanganyar Regency in the 2019 research year. The population of this study was 706 SKPD structural officials. Determination of the sample using the Slovin formula with a sample of 100 respondents in the study. The results showed that the Budget Objective Commitment variable and the remuneration system variable positively and significantly affected budget participation. The Influence Variable of Budget Goal Commitment and the Influence Variable of the Remuneration System positively and significantly affect managerial performance. Budget Participation Variable has a negative and insignificant effect on managerial performance. The Remuneration System is the variable that most influences Managerial performance. The F-Test jointly variable Budget Objective Commitment, Remuneration System, and Budget Participation have a significant effect on Managerial Performance. The result of Adjusted R Square shows that the Managerial Performance variable can be explained by the Budget Objective Commitment variable (X1), Remuneration System (X2), Budget Participation (Z) of 46.8 percent. In comparison, other variables explain the remaining 53.2 percent, which was not included in this study.*

**Keywords: Budget Goal Commitment, Remuneration System, Budget Participation, Managerial Performance**

## PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik adalah organisasi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat yang harus ditingkatkan secara efektif setiap periode. Pemberlakuan sistem desentralisasi pada tata pemerintahan secara Otonomi Daerah diperkuat dengan telah disahkan 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 (Simanjuntak, 2015). Undang-Undang ini menunjukkan adanya pelimpahan kewenangan dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur pemerintahannya secara otonom. Kewenangan yang besar dilimpahkan ke Pemerintah Daerah berupa otonomi itu membuka kesempatan dan keluwesan bagi pengelolaan pembangunan sesuai dengan hasrat dan kebutuhan pembangunan di masing-masing daerah (Asraf, dkk. 2019). 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 dengan adanya kebijakan Otonomi Daerah (Salle, 2016).

Manajer publik adalah personil yang bertanggungjawab atas organisasi yang dipimpinnya. Kinerja manajerial pada sektor publik ditunjukkan dengan tercapainya tujuan aparat Pemerintah dalam melaksanakan fungsi manajemen. Namun, Fenomena permasalahan yang ada terkait kinerja manajerial dapat dilihat dari laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) Kabupaten Karanganyar. Secara umum, Kabupaten Karanganyar telah memperlihatkan pencapaian kinerja yang signifikan atas sasaran-sasaran strategisnya. Dari sejumlah indikator kinerja sasaran yang ada, sebagian besar dapat direalisasikan dengan baik bahkan sangat baik. Dengan rincian dari 33 (tiga puluh tiga) indikator, 29 (dua puluh sembilan) indikator memenuhi kriteria sangat tinggi, 1 (satu) indikator memenuhi kriteria sedang, 1 (satu) indikator memenuhi kriteria rendah. 2 (dua) indikator belum bisa diukur karena belum tersedianya data di tahun 2017. Pencapaian 5 (lima) misi Kabupaten Karanganyar Tahun 2013-2018 terus diupayakan untuk dapat dicapai di periode akhir RPJMD Tahun 2018 (LAKIP

Kabupaten Karanganyar, 2018). Permasalahan ini diperkuat dengan adanya berita online dari [www.Radarsolo.jawapos.com](http://www.Radarsolo.jawapos.com) tanggal 22 November 2017 disebutkan bahwa serapan anggaran di sejumlah organisasi perangkat daerah (OPD) Pemkab Karanganyar masih minim. Bahkan, angkanya baru mencapai 59,15 persen. Hal tersebut terungkap saat sidang paripurna pandangan fraksi terhadap rancangan APBD 2018, yang digelar di gedung DPRD Karanganyar, Rabu (22/11), hal ini menunjukkan bahwa kinerja SKPD di Kabupaten Karanganyar masih belum maksimal dan diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kinerja manajerial pada sektor publik yaitu dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran (Hartono, 2017).

Berdasarkan penelitian terdahulu, kinerja manajerial pada sektor publik juga dipengaruhi oleh sistem remunerasi. Penelitian tentang sistem remunerasi terhadap kinerja aparat pemerintah pernah dilakukan oleh (Gustika, 2013), (Widianto & Haryanto, 2018) 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 *Amstrong's Reward Opinion Survey* (2010) mengukur sistem remunerasi dengan sepuluh item pertanyaan terkait dengan penghargaan terhadap kontribusinya, sistem remunerasi jelas dan mudah dipahami, manajerial 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 manajeri Unit Sekertariat Daerah Provinsi Maluku Utara disebabkan karena program tersebut belum berjalan dan terimplementasi dengan baik.

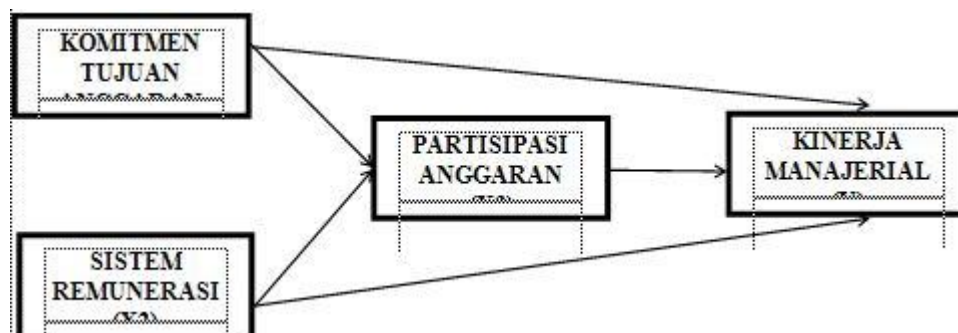
Remunerasi didefinisikan sebagai *payment* atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tidak termasuk lembur dan honor (Ying dan Jun, 2010 dalam Widiyanto dan Aris, 2018). Sedangkan menurut 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 manajer 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 kebijakan remunerasi pemerintah merupakan upaya meningkatkan kesejahteraan dan kinerja aparatur. Dengan melalui remunerasi, manajerial 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 kontijensi antara partisipasi penyusunan anggaran, sistem remunerasi dan kinerja manajerial. Menurut Supriyono (2005) dalam Widiyanto dan Aris (2018) pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Variabel yang bersifat kondisional ini bertindak sebagai variabel intervening atau moderating. Sesuai dengan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka perlunya penelitian mengenai “Peran Komitmen Tujuan Anggaran Dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Partisipasi Anggaran Sebagai Variabel Intervening”.

- H1 : Semakin tinggi komitmen tujuan anggaran maka akan semakin meningkatkan Partisipasi Anggaran.
- H2 : Semakin tinggi sistem remunerasi maka akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran
- H3 : Semakin tinggi komitmen tujuan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.
- H4 : Semakin tinggi sistem remunerasi maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.
- H5 : Semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

**Gambar 1 Model Penelitian**



Sumber: (Nengsy, Sari, & Agusti, 2013; Widiyanto & Haryanto, 2018)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif yang menggunakan data primer sumber data penelitian. Data ini diperoleh secara langsung dari sumber asli, tidak melalui perantara (Bungin, 2011). Jenis data yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah data yang diambil menggunakan kuesioner tentang Komitmen tujuan anggaran, Sistem Remunerasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. 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. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan rumus *slovin'* dan didapatkan 100 responden penelitian. Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2017, hal. 19). Dalam penelitian ini digunakan analisis deskriptif sederhana.

Dalam penelitian ini digunakan analisis deskriptif sederhana. Pada statistik deskriptif, profil setiap variabel diukur menggunakan rentang, banyaknya kelas dan panjangnya kelas interval berdasarkan jumlah item pertanyaan pada kuesioner dan skor pada skala likert. Setiap variabel nantinya akan diberikan lima kriteria dari mulai sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi. Ketentuan tersebut berdasarkan kategori yang telah ditentukan menggunakan kelas interval.

Teknik pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survey (*survey method*), yaitu menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan diisi atau dijawab oleh responden. Data primer dalam penelitian ini berupa nilai atau skor atas jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

Kuesioner dalam penelitian ini dibuat secara terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari pejabat struktural yang berperan secara langsung dalam proses penyusunan anggaran. Dalam kuesioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan

tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut. Masing-masing kuesioner disertai dengan surat permohonan untuk mengisi kuesioner yang ditujukan pada responden. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian yaitu berdasarkan skala likert 5 poin. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai paling besar (5) dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai paling kecil (1). Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung dengan cara mengantar kuesioner ke Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menjadi obyek penelitian di Kabupaten Karanganyar. Kuesioner disebarkan kepada Kepala Dinas, Asisten Sekertaris Daerah, Kepala Bagian dan Kepala Seksi yang berperan secara langsung dalam penyusunan anggaran. Data yang telah di isi oleh responden tersebut merupakan jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden. Sedangkan pengumpulan kuesioner juga dilakukan secara langsung dengan cara mengambal kuesioner ke Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang menjadi obyek penelitian. Setelah kuesioner dikumpulkan, maka akan dilakukan tabulasi atas jawaban yang telah di isi oleh responden. Tahapan selanjutnya yaitu menganalisis data yang diperoleh dari kuesioner. Hal ini bertujuan agar data lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan, sehingga dapat mengungkap fenomena sosial yang ada di Kabupaten Karanganyar.

Metode analisis data menggunakan antara variabel bebas terhadap variabel terkait.

Persamaan 1:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots (1)$$

Persamaan 2 :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

X1 = Komitmen Tujuan Anggaran

X2 = Sistem Remunerasi

X3 = Partisipasi Anggaran

$\alpha$  = konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi

e = Error Term yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

1) Uji t

Uji t ini untuk menguji signifikan pengaruh masing – masing variabel antara Komitmen Tujuan Anggaran, Sistem Remunerasi,

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial ( Y ).

Langkah – langkah pengujian uji t sebagai berikut :

a) Hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$ , yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara Komitmen Tujuan Anggaran, Sistem Remunerasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , yang artinya ada pengaruh signifikan antara Komitmen Tujuan Anggaran, Sistem Remunerasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

b) Menentukan *level of significant* pada level 5%

c) Kesimpulan

Apabila nilai signifikan < 0,05 maka hipotesis di terima artinya hipotesis terbukti, apabila nilai

signifikan > 0,05% maka hipotesis ditolak artinya hipotesis tidak diterima.

2) Koefisien determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi R<sup>2</sup> pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien diantara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Uji Instrumen Penelitian**

Uji Validitas atas instrumen Komitmen Tujuan Anggaran (X<sub>1</sub>) menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 1 Hasil Uji Validitas Variabel X1**

| No. Item | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|----------|---------------------|--------------------|------------|
| X1.1     | 0,746               | 0,194              | Valid      |
| X1.2     | 0,695               | 0,194              | Valid      |
| X1.3     | 0,774               | 0,194              | Valid      |
| X1.4     | 0,747               | 0,194              | Valid      |

**Sumber:** Data Hasil Uji Instrumen, Diolah 2019

Hasil uji tabel diatas menunjukkan bahwa korelasi item-item pernyataan terhadap variabel Komitmen Tujuan Anggaran yang mempunyai nilai r<sub>hitung</sub> lebih besar dari r<sub>tabel</sub> terdiri dari 4 (empat) item pernyataan yang valid dalam

menjelaskan variabelnya. Uji Validitas atas instrumen Sistem Remunerasi (X<sub>2</sub>) menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel X2**

| No. Item | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|----------|---------------------|--------------------|------------|
| X2.1     | 0,703               | 0,194              | Valid      |
| X2.2     | 0,720               | 0,194              | Valid      |
| X2.3     | 0,867               | 0,194              | Valid      |
| X2.4     | 0,683               | 0,194              | Valid      |
| X2.5     | 0,851               | 0,194              | Valid      |

**Sumber:** Data Hasil Uji Instrumen, Diolah 2019

Hasil uji tabel diatas menunjukkan bahwa korelasi item-item pernyataan terhadap variabel Sistem Remunerasi yang mempunyai nilai r<sub>hitung</sub> lebih besar dari r<sub>tabel</sub> terdiri dari 5 (lima) item pernyataan yang valid dalam menjelaskan

variabelnya. Uji Validitas atas instrumen Partisipasi Anggaran (Z) menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel Z**

| No. Item | r <sub>hitung</sub> | r <sub>tabel</sub> | Keterangan |
|----------|---------------------|--------------------|------------|
| Z.1      | 0,631               | 0,194              | Valid      |
| Z.2      | 0,688               | 0,194              | Valid      |
| Z.3      | 0,659               | 0,194              | Valid      |
| Z.4      | 0,684               | 0,194              | Valid      |
| Z.5      | 0,702               | 0,194              | Valid      |

**Sumber:** Data Hasil Uji Instrumen, Diolah 2019

Hasil uji tabel diatas menunjukkan bahwa korelasi item-item pernyataan terhadap variabel Partisipasi Anggaran yang mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  terdiri dari 5 (lima) item

pernyataan yang valid dalam menjelaskan variabelnya. Uji Validitas atas instrumen Kinerja Manajerial (Y) menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 4 Hasil Uji Validitas Variabel Y**

| No. Item | $r_{hitung}$ | $r_{tabel}$ | Keterangan |
|----------|--------------|-------------|------------|
| Y.1      | 0,625        | 0,194       | Valid      |
| Y.2      | 0,715        | 0,194       | Valid      |
| Y.3      | 0,619        | 0,194       | Valid      |
| Y.4      | 0,341        | 0,194       | Valid      |
| Y.5      | 0,645        | 0,194       | Valid      |

**Sumber:** Data Hasil Uji Instrumen, Diolah 2019

Hasil uji tabel diatas menunjukkan bahwa korelasi item-item pernyataan terhadap variabel Kinerja Manajerial yang mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  terdiri dari 5 (lima) item

pernyataan yang valid dalam menjelaskan variabelnya.

Uji Reliabilitas atas instrumen penelitian menghasilkan rekapitulasi output berikut ini:

**Tabel 5 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

| Variabel                      | <i>Cronbach's Alpha</i> | Kriteria                                     | Keterangan |
|-------------------------------|-------------------------|--|------------|
| Komitmen Tujuan Anggaran (X1) | 0,878                   | <i>Cronbach's Alpha</i> > 0,60 maka reliabel | Reliabel   |
| Sistem Remunerasi (X2)        | 0,903                   |  | Reliabel   |
| Partisipasi Anggaran (Z)      | 0,794                   |  | Reliabel   |
| Kinerja Manajerial (Y)        | 0,856                   |  | Reliabel   |

**Sumber:** Data Hasil Uji Instrumen, Diolah 2019

Berdasarkan data hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian (Komitmen tujuan anggaran, Sistem Remunerasi, Partisipasi anggaran dan Kinerja Manajerial) dinyatakan reliabel, karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Hal ini berarti kuesioner tersebut konsisten dari waktu ke waktu.

**2. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik atas normalitas data menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 6 Hasil Uji Normalitas Data**

|                               | <i>Kolmogorov-Smirnov Z</i> | Probabilitas Signifikansi |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Komitmen Tujuan Anggaran (X1) | 1,539                       | 0,018                     |
| Sistem Remunerasi (X2)        | 1,751                       | 0,004                     |
| Partisipasi Anggaran (Z)      | 1,821                       | 0,003                     |
| Kinerja Manajerial (Y)        | 2,124                       | 0,000                     |

**Sumber:** Data Hasil Uji Asumsi Klasik, Diolah 2019

Model regresi dalam penelitian ini terdistribusi secara normal, karena memenuhi syarat signifikan

> 0,05. Selanjutnya, Uji Multikolinearitas menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 7 Hasil Uji Multikolinearitas Data**

|                               | Nilai Tolerance | Nilai VIF |
|-------------------------------|-----------------|-----------|
| Komitmen Tujuan Anggaran (X1) | 0,359           | 2,786     |
| Sistem Remunerasi (X2)        | 0,490           | 2,042     |
| Partisipasi Anggaran (Z)      | 0,262           | 3,824     |

**Sumber:** Data Hasil Uji Asumsi Klasik, Diolah 2019

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas di atas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10, maka tidak

terjadi multikolinieritas. Uji Heteroskedastisitas menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Data**

|                               | Probabilitas Signifikansi |
|-------------------------------|---------------------------|
| Komitmen Tujuan Anggaran (X1) | 0,299                     |
| Sistem Remunerasi (X2)        | 0,818                     |
| Partisipasi Anggaran (Z)      | 0,090                     |

**Sumber:** Data Hasil Uji Asumsi Klasik, Diolah 2019

Berdasarkan hasil uji ini menunjukkan bahwa dalam model regresi yang digunakan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**3. Analisis Regresi Linier Berganda**

Dari pengujian statistik diperoleh menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 9 Hasil Uji Uji Persamaan Regresi 1**

| Model                    | Unstandardized Coefficients |            |       |       |
|--------------------------|-----------------------------|------------|-------|-------|
|                          | B                           | Std. Error | t     | Sig.  |
| 1 (Constant)             | 4,637                       | 1,024      | 4,527 | 0,000 |
| Komitmen Tujuan Anggaran | 0,565                       | 0,061      | 9,203 | 0,000 |
| Sistem Remunerasi        | 0,323                       | 0,054      | 6,013 | 0,000 |

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

**Sumber:** Hasil Uji Regresi, Diolah (2019)

Dari pengujian statistik di atas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,637 + 0,565 X_1 + 0,323 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta ( $\alpha$ ) = 4,637 menunjukkan bahwa variabel Komitmen Tujuan Anggaran dan Sistem Remunerasi tetap atau konstan, maka partisipasi anggaran bernilai positif.
- 2) Nilai  $\beta_1$  = 0,565, menunjukkan bahwa variabel Komitmen Tujuan Anggaran bernilai positif

terhadap Partisipasi Anggaran. Apabila variabel Komitmen Tujuan Anggaran ditingkatkan maka akan meningkatkan partisipasi anggaran dengan asumsi variabel lain konstan.

- 3) Nilai  $\beta_2$  = 0,323, menunjukkan bahwa variabel Sistem Remunerasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Apabila variabel Sistem Remunerasi ditingkatkan maka partisipasi anggaran akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan.

**Tabel 10 Hasil Uji Persamaan Regresi 2**

| Model                    | Unstandardized Coefficients |            |        |       |
|--------------------------|-----------------------------|------------|--------|-------|
|                          | B                           | Std. Error | t      | Sig.  |
| 1 (Constant)             | 6,657                       | 1,837      | 3,623  | 0,000 |
| Komitmen Tujuan Anggaran | 0,286                       | 0,137      | 2,084  | 0,000 |
| Sistem Remunerasi        | 0,526                       | 0,103      | 5,129  | 0,000 |
| Partisipasi Anggaran     | -0,025                      | 0,165      | -0,154 | 0,878 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Sumber:** Hasil Uji Regresi, Diolah (2019)

Dari pengujian statistik di atas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 6,657 + 0,286 X_1 + 0,526 X_2 - 0,025Z$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta ( $\alpha$ ) = 6,657 menunjukkan bahwa variabel Komitmen Tujuan Anggaran,

Sistem Remunerasi dan Partisipasi tetap atau konstan, maka Kinerja Manajerial bernilai positif.

- 2) Nilai  $\beta_1 = 0,286$ , menunjukkan bahwa variabel Komitmen Tujuan Anggaran bernilai positif terhadap Kinerja Manajerial. Apabila variabel Komitmen Tujuan Anggaran ditingkatkan maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial dengan asumsi variabel lain konstan.
- 3) Nilai  $\beta_2 = 0,526$ , menunjukkan bahwa variabel Sistem Remunerasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Apabila variabel Sistem Remunerasi ditingkatkan maka Kinerja Manajerial akan meningkat dengan asumsi variabel lain konstan.
- 4) Nilai  $\beta_3 = -0,025$ , menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Apabila variabel Partisipasi Anggaran ditingkatkan maka Kinerja Manajerial.

**4. Uji Hipotesis**

Uji statistik t bertujuan untuk menguji apakah variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen signifikan. Hasil uji statistik t Persamaan 1 dan 2 (Tabel 9 dan 10) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$

menunjukkan bahwa variabel Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggaran, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) terbukti.

- 2) Pengaruh Sistem Remunerasi diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggaran, sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) terbukti.
- 3) Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,040 < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) terbukti.
- 4) Pengaruh Sistem Remunerasi diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel Sistem Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, sehingga hipotesis keempat ( $H_4$ ) terbukti.
- 5) Pengaruh Partisipasi Anggaran diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,878 < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, sehingga hipotesis keempat ( $H_5$ ) terbukti.

Uji statistik F menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adj. R<sup>2</sup>)**

| Model        | df | F      | Sig.  |
|--------------|----|--------|-------|
| 1 Regression | 3  | 30,079 | 0,000 |
| Residual     | 9  |        |       |

Sumber: Hasil Uji Regresi, Diolah (2019)

Hasil uji statistik F diperoleh nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel Komitmen Anggaran, Sistem Remunerasi, dan Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) F menghasilkan output berikut ini:

**Tabel 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adj. R<sup>2</sup>)**

| Model | R     | R Square | Adjusted R <sup>2</sup> | Std. Error |
|-------|-------|----------|-------------------------|------------|
| 1     | 0,696 | 0,485    | 0,468                   | 2,08839    |

Sumber: Hasil Uji Regresi, Diolah (2019)

Hasil uji koefisien Adjusted R<sup>2</sup> menghasilkan nilai sebesar 0,468 menunjukkan bahwa variabel Kinerja Manajerial mampu dijelaskan oleh

Variabel Komitmen Tujuan Anggaran dan Partisipasi Anggaran sebesar 46,8 persen sedangkan sisanya 53,2 persen dijelaskan oleh



variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### **Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran Terhadap Partisipasi Anggaran**

Komitmen Tujuan Anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Hal ini menunjukkan semakin tinggi komitmen tujuan anggaran yang dimiliki oleh para manajer akan meningkatkan Partisipasi Anggaran pada organisasi tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menciptakan kesempatan pada bawahan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Dengan keterlibatan bawahan tersebut akan meningkatkan komitmen terhadap sasaran anggaran karena terjadinya proses negosiasi diantara manajer, hal ini tentunya akan mendorong manajer untuk ikut bertanggung jawab dalam pencapaian anggaran secara efektif sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan (Chong & Chong, 2002) bahwa Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Partisipasi Anggaran.

### **Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Partisipasi Anggaran**

Reputasi Sistem Remunerasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Hal ini menunjukkan Semakin tinggi sistem remunerasi maka akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran. Semakin tinggi suatu perusahaan atau organisasi memberikan remunerasi terhadap kinerja pegawainya, maka semakin memotivasi karyawan dalam partisipasi anggaran dan membangun kinerja pegawainya. Pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin terjadi apabila perusahaan tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dengan harapan akan semakin maju perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Widianto & Haryanto, 2018).

### **Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Manajerial. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Semakin tinggi komitmen tujuan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah fungsi utama dari pencapaian tujuan, dan komitmen tujuan anggaran merupakan alat untuk memprediksikannya. Hasil penelitian ini tidak

mendukung penelitian yang telah dilakukan (Widianto & Haryanto, 2018).

### **Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Manajerial. Hal ini dapat diartikan Semakin tinggi sistem remunerasi maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap manajer, sehingga manajer lebih berkonsentrasi dalam bekerja. Apabila suatu pekerjaan mendapatkan imbalan yang menyenangkan (*reward*), pekerjaan tersebut akan diulangi kembali. Artinya, apabila manajer mendapatkan kompensasi yang baik seperti imbalan *finansial* yang tinggi terhadap kinerjanya, sehingga dapat merangsang manajer tersebut untuk memberikan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah (Gustika, 2013; Abdullah, 2015) sementara tidak mendukung penelitian (Suprianto, 2012).

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini dapat diartikan semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin menurunkan kinerja manajerial. Penyusunan anggaran secara partisipatif bertujuan membentuk sikap dan perilaku manajer tingkat bawah untuk menumbuhkan rasa memiliki dan memberikan pengaruh motivasional terhadap pencapaian komitmen tujuan anggaran yang ditetapkan namun hasil penelitian ini tidak berpengaruh nyata terhadap SKPD di Surakarta. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian (Gustika, 2013; Nengsy, Sari, & Agusti, 2013).

## **KESIMPULAN**

Variabel Komitmen Tujuan Anggaran dan Sistem Remunerasi berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Partisipasi Anggaran. Variabel Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran dan Sistem Remunerasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Manajerial. Variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh Negatif dan Tidak Signifikan terhadap kinerja Manajerial. Sistem Remunerasi merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja Manajerial. Secara empiris tidak terbukti bahwa variabel partisipasi

penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut :SKPD Kabupaten Karanganyar hendaknya memperhatikan adanya penyusunan anggaran secara partisipatif, agar kinerja para manajer akan semakin terpacu. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan agar dapat menambah jumlah sampel atau dapat mengembangkan dengan meneliti pada perusahaan-perusahaan yang sudah go public, karena perusahaan yang sudah go public merupakan perusahaan besar yang tentunya memiliki konsep penyusunan anggaran yang lebih efektif. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel lain yang mendukung kinerja manajerial, misalkan variabel ketidakpastian lingkungan, budaya dan sifat-sifat kepribadian, karena faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh pada kinerja seorang manajer.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2015). *Dampak Remunerasi terhadap Kinerja Aparatur Unit Kepatuhan Internal melalui Motivasi Kerja*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Asraf, A., Lubis, M. S., Perapatih, Z. S., & Sari, W. (2019). The Effect of Regional Original Income (Pad) and General Allocation Funds (DAU) on Capital Goods Expenditure in West Pasaman. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 7(1), 30-37.
- Bungin, B. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik, Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya* (2 ed.). Jakarta: Prenada Media Group.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program: IBM SPSS 23* (VIII ed.). Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *GEM 2015 / 2016 Global Report*. London Business School. UK: Global Entrepreneurship Research Association.
- Gustika, R. (2013). Pengaruh Pemberian Remunerasi terhadap Kinerja Anggota Polri Polres Pasaman (Studi Kasus Anggota Polri yang Berpangkat BRIPDA S/D BRIPKA). *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*. 1(1), 22-31.
- Hartono, R. (2017, November 27). *Serapan APBD Kabupaten Karanganyar Masih Rendah*. (B. Wicaksono, Ed.) Retrieved 2020, from Radar Karang anyar: <https://radarsolo.jawapos.com/read/2017/11/22/28764/serapan-apbd-kabupaten-karanganyar-masih-rendah>
- LAKIP Kabupaten Karanganyar. (2018). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kab. Karanganyar Tahun 2018*. Bagian Organisasi Setda. Pemerintah Kabupaten Karanganyar.
- Listiani, N., & Soesilowati, E. S. (2013). *Komparasi Sistem Remunerasi pada Instansi Pemerintah dan BUMD*. Jakarta: LIPI Press.
- Nengsy, H., Sari, R. N., & Agusti, R. (2013). Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Job Relevant In
- Salle, A. (2016). Makna Transparansi dalam Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Pengelolaan Keuangan Daerah*, 1(1), 1-19.
- Sangadji, N., & Pribadi, U. (2015). Implementasi Program Remunerasi Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Dan Peningkatan Kinerja Aparatur Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan & Kebijakan Publik*, 2(1), 159-177.
- Simanjuntak, K. M. (2015). Implementasi Kebijakan Desentralisasi Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Bina Praja*, 7(2), 111-130.
- Suprianto, E. (2012). Pengaruh Penetapan Sasaran dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2).
- Undang-Undang RI. (2004). *Undang-Undang No.33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*. Jakarta.
- Undang-Undang RI. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- Widianto, T., & Haryanto, A. T. (2018). 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). *Buletin Ekonomi*, 16(1), 109-120.

Widyaningrum, B. (2008). *Strategi implementasi sistem remunerasi pegawai negeri sipil pada sekretariat jenderal Departemen Hukum dan Ham RI*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Ying, L.-J., & Ya, J. W. (2010). The Remuneration of Management Studies Based on Marginal Utility Theory. *IEEE International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010)* (pp. 587-590). Chengdu, China: IEEE.