



Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus SKPD Kabupaten Karanganyar)

Eva Hidayati Safitri¹, Djoko Kristianto²,

^{1,2}Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Slamet Riyadi Surakarta, Jl. Sumpah Pemuda Nomor 18, Kadipiro, Banjarsari, Surakarta, Jawa Tengah, 57136

Email author: evahidayatisafitri@unisri.ac.id

Article Info

Article history:

Naskah Masuk 1 Agustus 2025

Revisi 28 Agustus 2025

Diterima 8 September 2025

Tersedia 30 Oktober 2025

Terbit 31 Desember 2025

Keywords:

Budget participation;

Work motivation;

Managerial performance;

Leadership style;

ABSTRACT

The Karanganyar Regency Government functions as an autonomous region comprising various work units, including offices, agencies, and departments. This study aims to examine the influence of budget participation and work motivation on managerial performance, and to analyze the moderating role of leadership style within this relationship in the Regional Government Work Units (SKPD) of Karanganyar Regency. This research employed a quantitative approach, utilizing primary data as its main source. The study population consisted of all 8,019 employees across the SKPD in Karanganyar Regency. A purposive sampling technique was used to select 100 employee respondents. The findings indicate that Budget Participation has a positive but not statistically significant effect on managerial performance. Conversely, the Work Motivation variable demonstrates a positive and statistically significant influence on the managerial performance of SKPD in Karanganyar Regency. Furthermore, Leadership Style was found to moderate the effects of both Budget Participation and Work Motivation on Managerial Performance. This suggests that an improved leadership style can enhance the effectiveness of budget participation and work motivation in boosting managerial performance within the SKPD of Karanganyar Regency.

Corresponding Author:

Eva Hidayati Safitri

Universitas Salamet Riyadi Surakarta

Jl. Sumpah Pemuda Nomor 18, Kadipiro, Banjarsari, Surakarta, Jawa Tengah, 57136

Email: evahidayatisafitri@unisri.ac.id



ABSTRAK

Pemerintah Kabupaten Karanganyar adalah daerah otonom yang terdiri dari berbagai satuan kerja, meliputi kantor, badan, dan dinas. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial, serta untuk menganalisis peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer sebagai sumber utama. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai SKPD Kabupaten Karanganyar yang berjumlah 8.019 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 100 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya, variabel Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Karanganyar. Lebih lanjut, Gaya Kepemimpinan ditemukan memoderasi pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin efektif pula peningkatan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dalam mendorong peningkatan kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar.

Kata Kunci: Partisipasi penyusunan anggaran; motivasi kerja; kinerja manajerial; gaya kepemimpinan

1. PENDAHULUAN

UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, dimana pemerintah daerah diberikan wewenang untuk mengatur dan mengurus perkara di daerahnya masing-masing. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Kinerja di definisikan sebagai hasil kerja yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2016). Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja organisasi yang dihasilkan erat kaitannya dengan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja seorang manajer akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, karena kinerja manajerial ini membantu perusahaan untuk mencapai kinerja organisasidengan segala arah dan tindakan yang diambil oleh manajer (Fitrianur et al., 2023)

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan anggaran dan pelaksanaan program-program pemerintah. Kebijakan otonom diberikan sepenuhnya yang bertujuan untuk memungkinkan daerah pengurus mengatur rumah tangganya sendiri agar berdaya guna dan berhasil dalam menyelenggara pemerintahan dan pembangunan serta dalam rangka pelayanan kepada masyarakat (Marchelino. 2013).

Dalam konteks ini, kinerja menjadi hal yang sangat penting, dimana kinerja diartikan sebagai gambaran keberhasilan pemerintah dalam mencapai dan merealisasikan program kerja untuk mewujudkan visi misi dan tujuan yang telah ditentukan. Namun, permasalahan yang muncul pada lingkungan pemerintah adalah kurang maksimalnya pemerintah dalam merealisasikan program kerjanya dan ketersediaan anggaran, sehingga akan menimbulkan selisih antara penganggaran dan realisasi penganggaran. Hal tersebut dapat mengakibatkan ketidakefektifan dan efisien pengelolaan kinerja instansi pemerintah. Seperti kasus Ibu Purwati selaku Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Karanganyar dan salah seorang anak buahnya sebagai tersangka kasus dugaan korupsi pengadaan alat kesehatan (alkes) Puskesmas dan Posyandu tahun anggaran 2023 senilai 13 miliar (Tribunnews.com, 2025).

Sebagian besar penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja cenderung dilakukan di sektor swasta atau di konteks yang lebih umum. Penelitian yang secara spesifik meneliti SKPD di Kabupaten Karanganyar masih terbatas. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk memahami dinamika yang unik dalam konteks pemerintahan daerah.

Anggaran negara merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Penyusunan anggaran yang partisipatif menjadi salah satu aspek krusial yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial di SKPD. Seperti penelitian yang dibuat oleh Hossain et al. (2018), partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan, termasuk penyusunan anggaran, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, jika pegawai merasa diabaikan dalam proses tersebut, hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya melibatkan pengalokasian sumber daya, tetapi juga menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab di antara pegawai. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan motivasi kerja menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Meskipun kedua faktor tersebut penting, dalam praktiknya, banyak SKPD yang masih menghadapi tantangan dalam menerapkan partisipasi yang efektif dalam penyusunan anggaran. Beberapa pegawai merasa kurang terlibat dalam proses tersebut, yang dapat mengakibatkan rendahnya motivasi kerja. Ketidakpuasan terhadap proses penyusunan anggaran dapat mengurangi komitmen pegawai dan berdampak negatif pada kinerja manajerial.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di SKPD juga berpengaruh besar terhadap motivasi kerja dan partisipasi pegawai. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mendorong partisipasi, dan memberikan motivasi kepada pegawai akan lebih berhasil dalam meningkatkan kinerja manajerial. Fenomena lain yang juga muncul adalah perbedaan gaya kepemimpinan di berbagai SKPD, yang kurang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan pemberdayaan pegawai dapat menghambat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan mengurangi motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Peter G. Northouse (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari biasanya diharapkan dari mereka. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan kinerja manajerial. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang mendukung dapat menghambat partisipasi dan menurunkan motivasi kerja.

Meskipun ada penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja, peran spesifiknya sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial masih kurang dieksplorasi. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi hasil tersebut

Penelitian ini dapat mengisi gap dalam literatur dengan mengeksplorasi interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan. Penelitian sebelumnya mungkin tidak mempertimbangkan bagaimana ketiga variabel ini saling berinteraksi dalam konteks SKPD. Faktor eksternal mungkin dapat mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel tersebut, seperti kebijakan pemerintah daerah, kondisi sosial ekonomi, dan budaya organisasi di SKPD. Hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang konteks lokal.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial, serta peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating di SKPD Karanganyar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengambilan kebijakan dalam meningkatkan kinerja manajerial melalui optimalisasi partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan kepemimpinan di SKPD Karanganyar.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi menjelaskan tentang pentingnya kesesuaian antara kemampuan manajer dengan pemahaman situasional perusahaan. Teori kontinjensi mengemukakan bahwa situasi dapat dikategorikan dengan tiga faktor: hubungan pimpinan bawahan, struktur kinerja, dan kekuatan posisi. Hubungan pimpinan bawahan merujuk kepada atmosfer kelompok dan kepercayaan diri, kesetiaan, dan interaksi mereka. Struktur kinerja lebih ditekankan kepada optimalisasi kinerja (Samekto, 2021).

2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi merupakan keikutsertaan dalam mempersiapkan tentang pengembangan yang mencakup penjelasan anggaran tahunan atau periode lainnya pada departemennya. Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses yang melibatkan individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Agnes, 2017 dalam Dewi, 2021:18).

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah bagaimana memberikan semangat kepada karyawan atau bawahan agar dapat bekerja seoptimal mungkin atau bekerja dengan sungguh—sungguh. Motivasi merupakan faktor penting dalam diri manusia yang berperan dalam menentukan keberhasilan usaha dan pekerjaan manusia.

Menurut Putra & Satya (2019) motivasi merupakan bagian penting dalam kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena motivasi diharapkan mampu membangkitkan semangat dalam diri setiap karyawan sehingga dapat bekerja dengan semangat dan antusias.

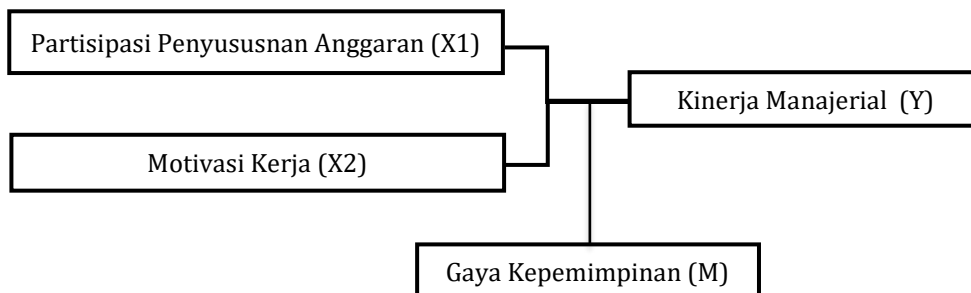
2.4 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sya'kbaniah (2020) kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keahlian, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap atau tindakan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi anggotanya dalam sebuah organisasi sesuai dengan karakter yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hosam et al (2023) kepemimpinan merupakan suatu proses yang menghasilkan kegigihan, fokus dan intensitas individu dalam mencapai suatu tujuan.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

3. Kerangka Pemikiran

Teknik penelitian kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Data Kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka dan dapat diolah dengan menggunakan analisis statistik. Data ini biasanya diperoleh melalui pengukuran dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2016:25). Kuesioner yang diberikan kepada responden Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Karanganyar digunakan untuk mengumpulkan data. Purposive sampling adalah metode yang digunakan, dan terdapat 100 responden secara keseluruhan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Skala Likert juga digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan pernyataan kepada para responden. Pengukuran skala Likert adalah sebagai berikut:

Tabel 1: Pengukuran Skala Likert

No.	Keterangan	Nilai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	Diberi skor (1)
2	Tidak Setuju (TS)	Diberi skor (2)
3	Netral (N)	Diberi skor (3)
4	Setuju (S)	Diberi skor (4)
5	Sangat Setuju (SS)	Diberi skor (5)

Sumber: Sugiyono (2016)

Berikut ini adalah definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 2: Definisi Operasional

No	Variabel	Indikator
1	Kinerja Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pencapaian target kinerja 2. Efisiensi penggunaan sumber daya 3. Kualitas keputusan yang diambil 4. Tingkat kepuasan karyawan 5. Pengembangan dan pelatihan karyawan 6. Tingkat retensi karyawan
2	Partisipasi Penyusunan Anggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi pertemuan untuk membahas anggaran dan partisipasi karyawan. 2. Frekuensi pertemuan untuk membahas anggaran dan partisipasi karyawan. 3. Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan terkait anggaran. 4. Transparansi proses penyusunan anggaran 5. Adanya umpan balik mengenai masukan kepada karyawan dan diintegrasikan ke dalam anggaran 6. Kepuasan karyawan terhadap proses partisipasi dalam penyusunan anggaran
3	Motivasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas dan tanggung jawabnya. 2. Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. 3. Sikap inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas 4. Mengukur produktivitas karyawan dalam periode tertentu. 5. Tingkat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi 6. Adanya sistem penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan
4	Gaya Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat motivasi kerja karyawan. 2. Tingkat kepuasan kerja karyawan. 3. Kualitas hubungan pemimpin dan bawahan. 4. Efektivitas gaya komunikasi pemimpin. 5. Menilai sejauh mana pemimpin melibatkan karyawan

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linear Berganda Dan Analisis Regresi Moderasi

4. HASIL

Hasil Penelitian

Total sampel 100 responden dengan (58%) mayoritas pria yaitu 58 orang dan (42%) perempuan yaitu 42 orang. Mayoritas responden berusia 23-33 tahun (46%), sementara 34% berusia 34 -44 tahun dan 20% di atas 45 tahun. Tingkat pendidikan responden S1-S2 berjumlah 70% yaitu 70 orang, D1-D4 berjumlah 25% yaitu 25 orang dan SMA/SMK berjumlah 5% yaitu 5 orang.

Uji Validitas

Untuk mengevaluasi apakah alat penelitian mampu mengukur hal yang sesuai dengan yang seharusnya yaitu dengan uji validitas. Instrumen pengukuran dikatakan sudah valid apabila (rhitung) > rtabel menunjukkan bahwa Sebaliknya, dikatakan tidak valid. jika koefisien korelasi atau rhitung <

rtabel. Nilai rtabel yang digunakan adalah 0,196. Uji validitas ditampilkan seperti yang tertera dalam tabel dibawah berikut:

Tabel 3: Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai R Hitung	Nilai R tabel	Keputusan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	X1.1	0,662	0,196	Valid
	X1.2	0,713	0,196	Valid
	X1.3	0,636	0,196	Valid
	X1.4	0,463	0,196	Valid
	X1.5	0,755	0,196	Valid
	X1.6	0,75	0,196	Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0,712	0,196	Valid
	X2.2	0,694	0,196	Valid
	X2.3	0,762	0,196	Valid
	X2.4	0,778	0,196	Valid
	X2.5	0,736	0,196	Valid
	X2.6	0,752	0,196	Valid
Kinerja Manajerial	Y1	0,788	0,196	Valid
	Y2	0,793	0,196	Valid
	Y3	0,735	0,196	Valid
	Y4	0,85	0,196	Valid
	Y5	0,842	0,196	Valid
	Y6	0,806	0,196	Valid
Gaya Kepemimpinan	M1	0,914	0,196	Valid
	M2	0,897	0,196	Valid
	M3	0,904	0,196	Valid
	M4	0,854	0,196	Valid
	M5	0,853	0,196	Valid

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS 2025

Uji validitas mengindikasikan bahwa semua nilai r hitung pada variabel (X1) Partisipasi Penyusunan Anggaran variabel (X2) Motivasi Kerja, Kinerja Manajerial (Y) dan Gaya Kepemimpinan (M) lebih besar dari r tabel (0,196) pada tingkat signifikansi 5% ($N = 100$). Hal ini mengindikasikan bahwa semua item dalam variabel tersebut valid dan memiliki korelasi signifikan terhadap total skor.

Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha diterapkan untuk menguji reliabilitas alat ukur dan memastikan konsistensi internal dalam penelitian. Pedoman reliabilitas menyatakan bahwa instrumen yang Cronbach's Alphanya $> 0,60$ dikatakan reliabel, yang mengindikasikan hubungan antara elemen-elemen dalam variabel tersebut memiliki konsistensi internal yang memadai. Adapun hasil uji reliabilitas dibawah ini:

Tabel 4: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Reliability Coefficients	Cronbach's Alpha	Keterangan
Paretisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	6 Pertanyaan	0,731	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	6 Pertanyaan	0,832	Reliabel

Kinerja Manajerial (Y)	6 Pertanyaan	0,888	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (M)	5 Pertanyaan	0,931	Reliabel

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS 2025

Uji Normalitas

Sebuah uji berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan cara uji normalitas. Dapat dikatakan distribusi normal apabila nilai signifikansi uji normalitas $> 0,05$. Hasil ujinya pada tabel dibawah:

Tabel 5: Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.70583841
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.037
	Negative	-.074
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.192 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS 2025

Hasil uji normalitas diatas menunjukkan p-value (signifikansi) = 0,192 $> 0,05$ yang artinya bahwa residual berdistribusi normal (lolos uji normalitas).

Uji Multikolinearitas

Tabel 6: Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
(Constant)			
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,914	1,094	Lolos uji multikolinearitas
Motivasi Kerja	0,914	1,094	Lolos uji multikolinearitas

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS 2025

Berdasarkan hasil SPSS diatas menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk variabel X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) = 0,914 dan X2 (Motivasi Kerja) = 0,914 $> 0,10$ dan nilai VIF untuk variabel X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) = 1,094 dan X2 (Motivasi Kerja) = 1,094 < 10 , hal ini menunjukkan model regresi tersebut lolos uji multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7: Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model			Coefficients	Keterangan
			Sig.	
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran		0,164	Lolos uji heteroskedastisitas
		Motivasi Kerja		

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS 2025

Hasil menunjukkan bahwa p-value (signifikansi) dari hasil variabel X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) = 0,164 dan variabel X2 (Motivasi Kerja) = 0,13 > 0,05, yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas (lolos uji heteroskedastisitas).

Uji Autokorelasi

Uji statistic yang digunakan untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan Runs Test. Apabila hasil p value > 0.05 maka tidak terjadi autokorelasi, sebaliknya bila p value < 0.05 maka terjadi autokorelasi

Tabel 8: Hasil Uji Autokorelasi

<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,421
-------------------------------	-------

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS 2025

Berdasarkan hasil SPSS diatas menunjukkan p-value (signifikansi) 0,421 > 0,05 (keadaan yang signifikan), hal ini berarti tidak terjadi autokorelasi (lolos uji autokorelasi). Tidak terdapat korelasi atau hubungan residual variabel bebasnya.

Uji t

Uji t dimaksudkan untuk menganalisis signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Ditentukan α (level of signifikansi) = 0,05 (5%).

Tabel 9: Hasil Uji t

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	7.353	2.419		3.040	.003
X1	.149	.086	.148	1.725	.088
X2	.567	.091	.533	6.236	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS 2025

Hasil analisis mengungkapkan bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) diperoleh nilai p-value (signifikansi) = 0,088 > 0,05 maka H0 diterima dan H α ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Sebaliknya variabel Motivasi Kerja (X2) Diperoleh nilai p-value (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak dan H α diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.

Uji F

Besarnya pengaruh variable independent terhadap variable dependen dengan Uji F, table dibawah ini merupakan hasil dari uji F sebagai berikut.

Tabel 10 : Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103.322	1	103.322	9.972	.002 ^b
	Residual	1015.428	98	10.362		
	Total	1118.750	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

Sumber : Olah data berdasarkan SPSS, 25

Dari hasil uji F sebesar 9,972 dengan nilai signifikansi 0.002 < 0,05, sehingga ditolaknya H0. Hal ini mengindikasikan bahwa ada signifikansi antara variabel independen dalam model terhadap variabel dependen secara simultan.

Nilai Sum of Squares untuk regresi sebesar 103.322 dibandingkan dengan residual sebesar 1015.428 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sebagian variasi pada variabel dependen,

meskipun masih terdapat pengaruh faktor lain. Dengan demikian, terlihat signifikan secara statistik untuk penelitian ini dengan menggunakan model regresi.

Koefisien Determinasi (R^2)

Presentase perubahan variabel dependen yang disebabkan oleh variabel independent dapat menggunakan R^2 . Adapun hasil uji koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 10 : Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

ANOVA^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,593 α	0,352	0,339

Sumber :Olah data berdasarkan SPSS, 2025

Analisis Linear Berganda

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja manajerial dengan cara menggunakan analisis regresi. Adapun hasil dari analisis uji linear berganda dibawah ini:

Tabel 11 : Hasil Analisis Linear Berganda

Model	Coefficients					
		Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)		7,353	2,419		3,040	0,003
Partisipasi Anggaran	Penyusunan	0,149	0,086	0,148	1,725	0,088
Motivasi Kerja		0,567	0,091	0,533	6,236	0,000

Dependent Variable : Kinerja Manajerial

Sumber :Olah data berdasarkan SPSS, 2025

Dari tabel diatas diperoleh Persamaan Regresi :

$$Y = 7,353 + 0,149 X_1 + 0,567 X_2 + \epsilon$$

Konstanta ($a = 7,353$) Ketika nilai semua variabel independen (X_1 dan X_2) bernilai nol, maka nilai variabel dependen (Y) diperkirakan sebesar 7,353.

X_1 terhadap Y : Koefisien regresi X_1 sebesar 0,149 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada X_1 akan meningkatkan Y sebesar 0,149, dengan asumsi variabel lain konstan. P-value sebesar 0,088 ($> 0,05$) mengindikasikan bahwa X_1 tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Y .

X_2 terhadap Y : Koefisien regresi X_2 sebesar 0,567 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada X_2 akan meningkatkan Y sebesar 0,567, dengan asumsi variabel lain konstan. Namun, p-value sebesar 0,000 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa X_2 memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Y .

Moderated Regression Analysis (MRA)

Moderasi X_1

Berdasarkan hasil analisis Moderasi Regression Analysis (MRA) dengan bantuan program SPSS 25 maka dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 12 : Hasil MRA X_1

Model	Coefficients ^a			
	Unstandardized Coefficients	Standardize Coefficient	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,828	1,928		2,504	0,014
	Partisipasi	0,140	0,070	0,139	2,000	0,048
	Penyusunan					
	Anggaran					
	Gaya	0,785	0,077	0,703	10,148	0,000
	Kepemimpinan					

Dependent Variable : Kinerja Manajerial

Sumber :Olah data berdasarkan SPSS, 2025

M terhadap Y: Koefisien regresi M sebesar 0,785 dengan signifikansi 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja manajerial

X1 terhadap Y: Koefisien regresi X1 sebesar 0,140 dengan signifikansi 0,048 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja manajerial

Moderasi X2

Berdasarkan hasil analisis Moderasi Regression Analysis (MRA) dengan bantuan program SPSS 25 maka dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 13 : Hasil MRA X2

Model		Coefficientsa				t	Sig.
		Unstandardized		Standardize	Beta		
		B	Std. Error				
1	(Constant)	3,692	1,837		2,009	0,047	
	Motivasi Kerja	0,270	0,082	0,254	3,292	0,001	
	Gaya	0,669	0,086	0,599	7,752	0,000	
	Kepemimpinan						

Dependent Variable : Kinerja Manajerial

Sumber :Olah data berdasarkan SPSS, 2025

M terhadap Y: Koefisien regresi M sebesar 0,669 dengan signifikansi 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja manajerial

X2 terhadap Y: Koefisien regresi X1 sebesar 0,270 dengan signifikansi 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja manajerial

PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Meskipun terdapat koefisien positif, nilai signifikansi sebesar 0,088 (lebih besar dari 0,05) mengindikasikan bahwa hipotesis nol diterima, artinya tidak ada pengaruh signifikan.

Temuan ini selaras dengan teori kontingensi, yang menegaskan bahwa efektivitas partisipasi sangat bergantung pada kesesuaian sistem manajemen dengan karakteristik individu dan situasi. Partisipasi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang tujuan dan proses anggaran; jika manajer hanya menjadi informan, sistem gagal memotivasi mereka. Selain itu, budaya organisasi yang top-down dan kurang mendukung otonomi manajer tingkat bawah juga dapat menjadi penyebab rendahnya partisipasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Sebaliknya, motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,567 dan nilai signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05), hipotesis alternatif diterima, menunjukkan bahwa naik turunnya motivasi kerja para pegawai secara langsung memengaruhi kinerja manajerial

Teori kontingensi menjelaskan bahwa dampak positif motivasi kerja sangat bergantung pada beberapa faktor pendukung. Lingkungan kerja yang suportif—meliputi otonomi, umpan balik yang jelas, dan peluang pengembangan—akan memperkuat efek motivasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memoderasi hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (p -value 0,000). Ini berarti partisipasi anggaran yang efektif akan meningkatkan kinerja manajerial hanya jika didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik.

Menurut teori kontingensi, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidaklah mutlak, melainkan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif—dengan komunikasi terbuka, dukungan, dan pendelegasian tanggung jawab—menciptakan lingkungan optimal.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan memoderasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan terbukti memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja manajerial (nilai signifikansi 0,000). Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang baik akan mampu meningkatkan kinerja manajerial apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang efektif. Teori kontingensi menegaskan bahwa dampak motivasi kerja terhadap kinerja manajerial tidak mutlak; kekuatannya bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Motivasi tinggi mungkin tidak otomatis menghasilkan kinerja optimal jika pemimpin tidak memberikan dukungan atau arahan yang diperlukan. Gaya kepemimpinan yang mendukung, mengarahkan, dan inspiratif menciptakan lingkungan yang tepat bagi motivasi kerja untuk berkembang, memfasilitasi terwujudnya dorongan motivasi internal menjadi kinerja yang konkret dan optimal.

6. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengujian signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai p -value (signifikansi) = 0,088 > 0,05. Sehingga partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
2. Pengujian signifikansi pengaruh motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai p -value (signifikansi) = 0,000 < 0,05. Sehingga motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.
4. Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Karanganyar dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.
5. Hasil koefisien determinasi (adjusted R^2) adalah sebesar 0,339. Artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel independen X_1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) dan X_2 (Motivasi Kerja) terhadap Y (Kinerja Manajerial) sebesar 66,1 % dipengaruhi variabel lain seperti komitmen organisasi dan budaya organisasi.

SARAN

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel lain dalam penelitian selanjutnya, sehingga dapat menghasilkan data yang lebih baik lagi
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode tambahan seperti wawancara atau interview.
3. Satuan perangkat Daerah diharapkan dapat terus meningkatkan kinerja manajerial, terutama pada partisipasi penyusunan anggaran agar manajer tingkat menengah dan bawah dapat diikutsertakan dalam pengambilan keputusan

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator* (1st ed.). Zanafra Pekanbaru.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill
- Asokawati, D. A. K., Budiyanto, B., & Khuzaini, K. (2023). The Effect of Compensation and Work Motivation on Performance with Leadership Style as Moderator on Employees of the Secretariat of the Regional People's Representative Board of East Java Province. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 31(3), 318-336.
- Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali. (2011). *Ekonometrika: Teori dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. *Journal Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- H, G. R., W, N. E., & C, B. P. (2010). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill.
- Hadi, M. F., & Nursida, N. (2024, Agustus 2). Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis. *Journal of Islamic Finance and Accounting Research (JAFAR)*, 3(2), 154-168.
- Hornngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2013). *Introduction to Management Accounting*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Ikhsan, M. H., Suryadi, & Rahayu, S. R. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Gengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kominfo Kota Metro. *Jurnal Manajemen Diverifikasi*, 4.
- J, C., Y, Z., & Y, L. (2014). The Role of Participative Leadership in Enhancing Employee Performance: A Study of the Context of the Chinese Manufacturing Industry. *International Journal of Production Economics*.
- Pranowo, W. (2024). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Dengan Variabel Moderasi Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi. *MAGNA: Journal of Economics, Management, and Business*, 3(2), 64-83.
- Resi, H. A., Thalib, S. B., & Soleiman, I. D. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 1.
- Riyadh, H. A., Nugrahen, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. (C. G. Ntim, Ed.) *cogent business & management*.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior (15th ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Sihombing, F. A., Marliyah, & Syarvina, W. (2023, Oktober 3). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera Ii Medan. *Jurnal ekonomi dan manajemen*, 18-28.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 190.
- Suryadi, N., Linda, R., & Sofyan, M. A. (2021, Desember). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10.
- Ulfa, A. M., & Sunarto. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Mirai Management*.
- Umami, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Kajian Ilmiah*.
- UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
<https://www.karanganyarkab.go.id/category/skpd/badan/>

