



## Penganggaran Partisipatif dan Kinerja : Dimediasi oleh Self Efficacy

### *Participatory Budgeting and Performance: Mediated by Self Efficacy*

**Siti Samsiah<sup>1</sup>, Della Hilia Anriva<sup>2</sup>, Restu Agusti<sup>3</sup>, Jeny Monika Putri<sup>4</sup>**

<sup>124</sup> Universitas Muhammadiyah Riau, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pekanbaru

<sup>3</sup> Universitas Riau, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pekanbaru

Email: [siti.samsiah@umri.ac.id](mailto:siti.samsiah@umri.ac.id)

#### Article Info

##### Article history:

Received: 28 Juli 2021

Accepted: 18 November 2021

Published: 20 Desember 2021

##### Keywords:

*Participation in budgeting;  
managerial performance;  
self-efficacy*

##### DOI:

10.37859/jae.v11i2.2693

##### JEL Classification:

#### Abstrak

Studi ini bertujuan untuk menemukan bukti bahwa adanya pengaruh penganggaran partisipatif hubungannya dengan kinerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru yang dimediasi oleh *self efficacy*. Guna memperoleh bukti pendukung penelitian, peneliti menyebarkan kuesioner kepada pegawai Dinas PUPR Kota Pekanbaru sejumlah 122 pegawai yang dijadikan sampel penelitian. Pengujian hipotesis dengan Partial Least Square software SmartPLS 3 menunjukkan bukti bahwa penganggaran partisipatif dan *self efficacy* secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, demikian dengan hubungan penganggaran partisipatif juga memiliki pengaruh terhadap *self efficacy*. Bukti pengujian hipotesis selanjutnya menyatakan bahwa *self efficacy* tidak memiliki peran mediasi hubungan antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

*This study aims to find evidence that there is an effect of participatory budgeting with the performance of the Pekanbaru City Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang mediated by self-efficacy. In order to support the research evidence, the researchers distributed to the employees of the Pekanbaru City PUPR Office the number of research samples was 122 employees. The hypothesis with Partial Least Square SmartPLS 3 software shows evidence that participatory budgeting and self-efficacy have an influence on managerial performance testing, so the relationship between participatory budgeting also has an effect on self-efficacy. Further hypothesis testing evidence states that self-efficacy does not have a mediating role in the relationship between participatory budgeting and managerial performance.*

## PENDAHULUAN

Seorang manajer berperan besar terhadap pencapaian dan kesuksesan kelembagaan. Peran manajer sebagai ujung tombak pelaksanaan kegiatan perusahaan sangat diharapkan untuk mencapai sasaran strategis pencapaian perusahaan. Tujuan perusahaan dapat dicapai apabila seorang manajer mampu mengatur dan menjalankan tugas-tugasnya sebagai seorang manajer dengan baik. Kinerja manajerial yang baik mencerminkan keberhasilan organisasi tersebut.

Stoner (1992) menyebutkan kinerja manajerial merupakan suatu ukuran mengenai efektivitas manajemen dalam organisasinya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Manajemen perusahaan akan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapainya agar dapat mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan tersebut. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, maka perusahaan akan membutuhkan peran dari seluruh anggota dalam perusahaan tersebut, baik dari posisi jabatan terendah hingga tertinggi. Manajemen perusahaan dapat menggunakan banyak sarana dan prasarana guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, salah satunya tertuang dalam bentuk anggaran perusahaan.

Anggaran perusahaan merupakan susunan rencana mengenai aktifitas-aktifitas yang akan dilakukan oleh perusahaan di masa mendatang guna mencapai harapan perusahaan dalam waktu dekat ataupun jangka panjang. Partisipasi manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah sangat diperlukan keterlibatannya untuk penganggaran agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Diperlukan penyesuaian tujuan manajer antar tingkat manajer baik manajer tingkat atas maupun tingkat bawah agar terjadi sinkronisasi tujuan perusahaan. Dengan demikian, pengkomunikasian tujuan perusahaan akan lebih efektif dan manajer akan berusaha lebih keras untuk dapat melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan.

Sinambela (2003) menyatakan bahwa peningkatan kinerja manajerial dapat diperoleh melalui pendekatan manajerial yaitu melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran. Pencapaian target anggaran melalui anggaran partisipatif dengan melibatkan staff pada level bawah akan memberikan dampak berupa keterlibatan staff tersebut dan secara langsung seluruh yang terlibat memiliki tanggungjawab dan konsekuensi untuk meningkatkan kinerja melalui anggaran yang diusulkan dan disusun. Manajer tingkat atas dalam pengambilan keputusan sangat memerlukan informasi yang berasal dari level bawah, maka informasi dari level bawah sangat diperlukan oleh manajer level atas dalam pengambilan keputusan yang tepat.

*Self Efficacy* juga menjadi faktor lain diduga memiliki hubungan dengan Kinerja Manajerial. Menurut Bandura (1997) *Self Efficacy* merupakan keyakinan yang dimiliki individu tentang kemampuannya akan menghasilkan dampak yang baik. Seseorang yang percaya tentang kemampuan dirinya sendiri beranggapan bahwa dirinya sendiri menjadi orang yang dibutuhkan dalam lingkungan organisasinya (Kreitner dan Kinicki, 2003). Karyawan ataupun manajer dengan keyakinan dirinya yang tinggi akan membuatnya merasa yakin bahwa ia memiliki kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan dan ia akan merasa berharga dan dihargai oleh lingkungannya. Maka, dengan adanya *Self Efficacy* maka diyakini kinerja karyawan/manajer tersebut juga akan meningkat.

Latham and Locke (2004), mengindikasikan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan *self efficacy* karyawan. *Self efficacy* dianggap dapat digunakan sebagai alat yang berguna untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja. *Self efficacy* mampu memainkan peran sebagai perantara hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial (Latham, Winters, dan Locke, 1994). *Self Efficacy* akan meningkat apabila manajer dilibatkan dalam pembuatan keputusan, dan dengan adanya *self efficacy* yang tinggi maka kinerja manajerial diyakini juga akan turut meningkat.

### **Pendekatan Kontinjensi (*Contingency Approach*)**

Pendekatan teori kontinjensi merupakan bagian dari perkembangan ilmu akuntansi manajemen yang banyak memberikan kontribusi dibidang pencapaian-pencapaian organisasi. Melalui pendekatan kontinjensi dapat digunakan untuk melihat hubungan variable-variabel seperti partisipasi dalam panganggaran dengan kinerja manajerial. Teori kontinjensi digunakan untuk melihat pengaruhnya antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variabel mediasi yaitu *self efficacy*.

### **Hubungan anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.**

Keterlibatan seluruh manajerial termasuk pegawai dalam panganggaran untuk menentukan target-target kinerjanya merupakan bagian dari keaktifan seluruh unsur untuk pencapaian kinerja perusahaan melalui proses anggaran. Teori *goal-setting* menjelaskan bahwa peran manajerial dalam proses panganggaran mampu memberikan dampak pencapaian harapan atas *ouput* yang diperoleh Menurut Anthony dan Govindarajan (2001), melalui keterlibatan bawahan ikut serta membuat anggaran akan memberikan hasil positif terhadap manajer tingkat atas sehingga akan menghasilkan informasi yang efektif. Penelitian Yusfaningrum (2005); Heski (2017); Iqbal (2019) memberikan bukti bahwa kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh partisipasi bawahan dalam peran nya ikut terlibat menyusun anggaran. Keterlibatan pegawai dalam panganggaran akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja manajerial organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti ingin menguji kembali dengan hipotesis dibawah ini:

**H<sub>1</sub>: anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

### **Hubungan anggaran partisipatif terhadap *self efficacy***

*Self efficacy* dapat didefinisikan sebagai suatu kepercayaan atau kematangan diri atau keinginan tentang sejauh mana seseorang memprediksi kemampuan yang ada pada dirinya untuk melakukan dan menyelesaikan tugas tertentu. Bandura (1993) mendefinisikan bahwa *self efficacy* merupakan kepercayaan sebagai individu bahwa individu tersebut bisa mengerjakan suatu perintah pada suatu tingkatan, yang berhubungan dengan rutinitas seseorang terhadap pencapaian tujuan. Latham *et al.* (1994) menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan *self efficacy*. Berdasarkan penjelasan diatas hipotesis berikut diajukan.

**H<sub>2</sub>: anggaran partisipatif berpengaruh terhadap *self efficacy***

### ***Self efficacy* terhadap kinerja manajerial**

Hasil studi terdahulu menemukan bukti bahwa *self-efficacy* merupakan sarana yang berguna untuk meningkatkan pekerjaan yang berhubungan dengan hasil seperti kepuasan dan kinerja (Feng yu, 2009). Tingginya *self efficacy* yang dimiliki seseorang, maka dapat menghasilkan capaian-capaian yang lebih baik dan memiliki kemampuan dalam menghadapi kendala yang berhubungan terkait tugas (Bandura, 1977). Sehingga, seseorang akan yakin dengan kemampuan dirinya sendiri untuk mencapai harapan yang dibebankan dan akan memiliki kepuasan terhadap hasil pekerjaan. Sehingga, seseorang yang memiliki keyakinan diri akan kemampuannya yang tinggi juga akan mampu menghasilkan kinerja manajerial mereka yang baik. Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut menekankan bahwa seseorang dengan *self efficacy* tinggi juga akan meningkatkan kinerja manajerialnya. Sebaliknya, individu dengan *self efficacy* yang rendah akan mengakibatkan kinerja manajerial juga akan menurun.

**H<sub>3</sub>: *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial**

### **Self efficacy memediasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.**

Secara harfiah setiap individu pasti memiliki tingkat keyakinan diri, *self efficacy* akan dapat terbentuk dengan adanya sokongan dari lingkungan kerja sehingga manajer tersebut berinisiatif untuk melakukan yang terbaik bagi institusinya. Ketika manajer tersebut diberi peluang untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran, mereka memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik. Kinerja manajerial dapat dicapai melalui peningkatan *self efficacy* pada diri seseorang dengan memiliki motivasi kerja, tujuan untuk pencapaian kinerja dan mampu menjaga emosi kerja agar tetap stabil. Dari hasil studi Feng Yu (2009), peran mediasi *self efficacy* terhadap hubungan antara budget partisipatif dan kinerja manajerial menemukan hasil yang tidak signifikan, Untuk itu peneliti ingin menguji kembali hipotesis yang di ajukan oleh Feng (2009 dengan hypothesis sebagai berikut: **H<sub>4</sub>: Self efficacy memediasi hubungan antara budget partisipatif terhadap kinerja manajerial.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **Responden Penelitian dan pengukuran variable.**

Peneliti mengambil seluruh pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru yang berjumlah 189 untuk dijadikan populasi. Peneliti menggunakan sampel dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria tertentu, dari kriteria tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 122 responden. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dan dokumentasi data pegawai pada dinas PUPR Kota Pekanbaru. Variabel anggaran partisipatif diukur dengan dengan 6 pernyataan, variable kinerja manajerial terdiri atas sebelas pernyataan. Sedangkan variable *self efficacy* sebagai mediasi diukur dengan menggunakan enam pernyataan

#### **Analisis Data**

Pengolahan Data pada penerlitan ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan software SmartPLS versi 3. Analisis jalur atau path model merupakan tahapan awal dalam menentukan kerangka penelitian. Path analisis digunakan untuk melihat hubungan antara variable laten (inner model) dengan indikatornya didalam outer model. Evaluasi terhadap model yang dikembangkan dapat dilakukan melalui estimasi model dengan PLS. Evaluasi kerangka pengukuran (*outer model*) dapat menggunakan tiga pendekatan yaitu :

- a. **Validitas Konvergen:** menjelaskan hubungan antara konstruk dengan indikatornya. Semakin besar korelasinya maka pengukuran dikatakan baik. Korelasi nilai  $> 0,70$  terhadap pengukuran konstruk sudah cukup dikatakan tinggi. Chin (1998) dalam Ghozali (2006) berpendapat bahwa untuk penelitian pada tahap dari pengembangan, skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap sudah memenuhi.
- b. **Reliable Komposit:** menjelaskan konsistensi pernyataan-pernyataan yang dikembangkan pada instrument penelitian. *Composite Reliability* dari blok indicator menunjukkan nilai yang baik jika dihasilkan nilai  $\geq 0.7$ .
- c. **Validitas diskriminan:** adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. *Discriminant validity* dikatakan baik jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model penelitian

Tahapan selanjutnya yaitu melakukan pengujian **Inner model**. *Bootstrapping* dari inner model dimulai dengan melihat hubungan antara variabel, signifikansi value dan R-square dari

kerangka studi. Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Hitungan  $R^2$  berguna untuk membuat kesimpulan terdapat hubungan variabel laten independen yang di usulkan terhadap variabel laten dependen apakah terdapat hubungan yang sesungguhnya (Ghozali, 2006).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada pegawai Dinas PUPR Kota Pekanbaru. Peneliti melakukan penyebaran kuesioner pada sekretaris, kepala seksi dan pegawai yang melaksanakan, memberikan informasi serta mempertanggung jawabkan kinerja manajerial pada OPD tersebut. Guna mendukung studi ini, peneliti langsung memberikan kuesioner kepada 122 sampel yang memenuhi kriteria penelitian. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin ditampilkan pada table berikut:

**Tabel 1 : Deskripsi Responden Berdasarkan Gender**

No	Jenis Kelamin	Frek	Persentase
1.	Pria	83	68,03%
2.	Wanita	39	31,97%
	Jumlah	122	100,00%

Berikut adalah deskripsi responden berdasarkan lama bekerja:

**Tabel 2: Profil Lama Bekerja Responden**

Urutan	Lama Bekerja	Frekuensi	%
1.	< 2 Tahun	0	0,00%
2.	2-5 Tahun	42	34,42%
3.	5-10 Tahun	65	53,28%
4.	> 10 Tahun	15	12,30%
	Jumlah	122	100%

Penghitungan Mean diperuntukan untuk menentukan deskripsi jawaban pegawai yang berpartisipasi mengisi kuesioner terhadap masing-masing pertanyaan yang diisi responden secara keseluruhan.

### Partial Least Square (PLS)

Sebagai dasar untuk menentukan apakah budget partisipatif memiliki hubungan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi variabel *self efficacy* pada Dinas PUPR Kota Pekanbaru, maka peneliti menggunakan alat bantu statistic yaitu SMART PLS Versi 0.3.

### Outer Model

**Table 3: Outer Loading Partisipasi penyusunan anggaran**

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Tstatistik
X1<-PA	0,775	0,772	0,066	11,772
X2<-PA	0,526	0,530	0,100	5,241
X3<-PA	0,890	0,883	0,048	18,376
X4<-PA	0,756	0,750	0,071	10,635
X5<-PA	0,789	0,777	0,068	11,605
X6<-PA	0,769	0,769	0,047	16,478

Dari table 3 diatas *outer loading* variable partisipasi penyusunan anggaran berdasarkan pada nilai original sample diatas 0,5, hasil nilai ini membuktikan bahwa indicator

yang mengukur partisipasi penyusunan anggaran sudah cukup memenuhi kriteria pengukuran validitas konvergen (*convergent validity*).

**Tabel 4: Outer loading self efficacy**

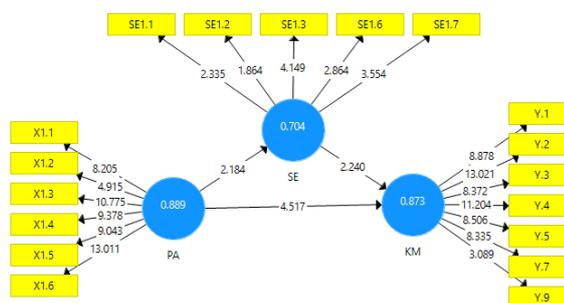
	Originan Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	Tstatistik
SE1<-SE	0,531	0,475	0,205	2,589
SE2<-SE	0,500	0,398	0,244	1,849
SE3<-SE	0,679	0,629	0,164	4,139
SE6<-SE	0,554	0,513	0,217	2,548
SE7<-SE	0,617	0,568	0,169	3,641

Dari table 4 diatas *outer loading* variable *self efficacy* dengan melihat nilai original sample diatas 0,5, hal ini berarti setiap indicator yang mengukur *self efficacy* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*)

**Tabel 5: Outer loading Kinerja Manajerial**

	Originan Sampel (O)	Sample Mean (M)	Std Dev (STDEV)	Tstatistik
Y1<-KM	0,684	0,682	0,061	11,212
Y2<-KM	0,786	0,780	0,064	12,352
Y3<-KM	0,704	0,704	0,065	10,781
Y4<-KM	0,790	0,776	0,078	10,082
Y5<-KM	0,757	0,745	0,085	8,956
Y7<-KM	0,753	0,745	0,081	9,258
Y9<-KM	0,500	0,397	0,115	3,597

Dari table 5 diatas disajikan nilai *factor loading* variable kinerja manajerial pada nilai original sample > 0,5, penghitungan tiap indicator diperkirakan kinerja manajerial sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*). Nilai *outer loading* variable anggaran partisipatif, *self efficacy*, dan kinerja manajerial pada dinas pekerjaan umum di Pekanbaru ditampilkan pada gambar di bawah ini kerangka berikut:



**Gambar 1: Pengujian analisis path**

Tampilan diatas menunjukkan bahwa indikator pada variabel anggaran partisipatif, *self efficacy* dan kinerja manajerial pada Dinas PUPR Kota Pekanbaru memiliki *outer loading* > 0.5, hal ini menyatakan bahwa nilai indikator yang dihasilkan sudah dikatakan memenuhi ketentuan pengukuran variabel yang diukur dan memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

### Validitas diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan melalui penilaian hasil model pengukuran pengukuran cross loading dengan variabel latennya, dan juga membandingkan nilai akar varians rata-rata extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk disajikan table berikut :

**Tabel 6: Corelations of the Latent Variable**

	Varian rata-rata extracted (AVE)	$\sqrt{AVE}$
Partisipasi penyusunan anggaran	0,576	0,758
Self Efficacy	0,327	0,571
Kinerja Manajerial	0,503	0,709

Berdasarkan table 6 menunjukkan bukti seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini dapat dilihat pada nilai akar AVE konstruk diatas korelasi antara konstruk dengan variable latent. Dari pengukuran ini, model dikatakan telah sesuai dengan kriteria *discriminant validity*.

### Reliable Komposit:

Reliable Komposit diperuntukan untuk pengujian nilai keandalannya antara blok indikator dari kontruk yang terbentuk. Hasil output *composite reliability* dari PLS disajikan pada table berikut:

**Tabel 7: Reliable Komposit**

	Composite Reliability
Partisipasi penyusunan anggaran	0,873
Self Efficacy	0,704
Kinerja Manajerial	0,873

Hasil pengukuran Reliable Komposit dari blok indikator memiliki nilai besar dari 0.70 hal ini sudah dianggap cukup untuk menentukan model sesuai dengan kriteria *composite reliability*. sehingga semua konstruk penelitian *reliable* untuk digunakan penelitian lebih lanjut.

### Inner Model (Structural Model)

Penentuan korelasi antara konstruk, nilai signifikan dan *R-square* dari kerangka penelitian diuji melalui pengujian *inner model*. Inner Model dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ). Tabel berikut disajikan hasil penghitungan estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 8: Output R-Square**

	$R^2$
Partisipasi penyusunan anggaran	
Kinerja Manajerial	0,234
Self Efficacy	0,058

Nilai *R-square* pada tampilan diatas terkait variabel Kinerja Manajerial senilai 0,234 berikut variable *self efficacy* memiliki nilai 0,058. Hasil pengujian menyatakan bahwa 23,4% nilai pada variable kinerja manajerial dipengaruhi oleh variable anggaran partisipatif dan 5,8% nilai variable *self efficacy* dipengaruhi oleh variable partisipasi penyusunan anggaran.

Pengujian *path coefficient* dijadikan rujukan untuk pengujian usulan hypothesis dalam hal menentukan hypothesis diterima atau ditolak, dengan melihat hasil nilai t-statistik. Batasan

dasar menolak dan menerima hipotesis yang diusulkan dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$  dengan nilai t- senilai 1,96. Apabila dari hasil penghitungan nilai t- kecil dari 1,96 maka hipotesis akan ditolak (menerima hipotesis  $H_0$ ). Tabel berikut menampilkan Hasil estimasi t-statistik dari *Path Coeficient*:

**Tabel 9: Path Coeficient**

	Keterangan	t-statistics	t-tabel	Kesimpulan
H1	PA -> KM	4,242	1,96	Diterima
H2	PA-> SE	2,195	1,96	Diterima
H3	SE -> KM	2,241	1,96	Diterima
H4	PA-> SE>KM	1.301	1,96	Ditolak

Variable Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru dari hasil pengujian hypothesis terbukti bahwa  $H_1$  di terima. Hiphotesis ke-2 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *self efficacy*, dari hasil pengujian pada Dinas PUPR Kota Pekanbaru terbukti  $H_2$  di terima. Hasil pengujian hiphotesis ketiga yang menyatakan bahwa diduga variable *self efficacy* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial pada Dinas PUPR Kota Pekanbaru terbukti  $H_3$  di terima, selanjutnya pengujian hiphotesis ke-4 yang menyatakan bahwa *Self Efficacy* memediasi hubungan antara Partisipasi anggaran dengan Kinerja Manajerial terbukti di tolak.

## PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian hypothesis dengan menggunakan alat analisis Smart PLS menunjukkan hasil bahwa terdapat 2 hypothesis yang diterima dan 2 hypothesis yang ditolak. Berikut penjelasan dari hypothesis yang diusulkan:

Dengan menggunakan program Smart PLS, hasil pengujian empat hiphotesis yang diajukan diperoleh hasil terdapat dua hiphotesis yang diterima dan dua hypothesis ditolak. Adapun uraian hiphotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

### Hubungan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Keterlibatan manajerial dalam proses penyusunan anggaran diperusahaan secara langsung akan meningkatkan kinerja. Melalui informasi yang dikumpulkan dan keterlibatan dari manajerial tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang lebih akurat dan tepat sasaran, sehingga pencapaian tujuan anggaran juga dapat terealisasi dengan hasil kinerja yang lebih baik. Fenomena tersebut juga dialami oleh Dinas pekerjaan umum dan tata ruang di Kota Pekanbaru, dimana ketika Kasi dan pegawai nya mempunyai dan terlibat dalam peran penting pada proses penganggaran maka kinerja manajerial juga akan meningkat. Sebaliknya, kurangnya partisipasi Kasi dan pegawai Dinas PUPR kota Pekanbaru dalam penganggaran dapat mengakibatkan kinerja manajerial dalam Dinas juga menurun. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sinambela (2003), Leach-Lopez (2007), Frucot dan Shearon (2007), Amanta (2015), Heski (2017), dan Iqbal (2019).

### Hubungan partisipasi anggaran terhadap *self efficacy*

Hubungan variabel Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *Self Efficacy* menunjukkan nilai t sebesar 2,195. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *self efficacy* dan Hipotesis ke-2 diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Latham, Winters, & Locke (1994) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan *self efficacy* karyawan yang dianggap sebagai sarana yang berguna untuk meningkatkan kepuasan dan

kinerja manajerial. Mahanani (2009) melakukan pengujian secara langsung hubungan partisipasi anggaran terhadap *self efficacy* pada perusahaan manufaktur skala menengah, dari hasil hipotesis yang diajukan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel partisipasi anggaran terhadap *self efficacy*.

### **Hubungan *self efficacy* terhadap kinerja manajerial**

Pada pengujian hipotesis ketiga (H3) menemukan bukti bahwa hubungan variabel *self efficacy* dengan kinerja manajerial dihasilkan nilai t sebesar 2,241. Hasil tersebut lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini berarti bahwa *self efficacy* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja dan Hal ini berarti **Hipotesis H3 diterima**. Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bandura (1977), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan membuat banyak usaha dan lebih handal untuk menghadapi tantangan terkait pekerjaan. Oleh karena itu, *self-efficacy* yang tinggi dimiliki oleh karyawan akan mampu meningkatkan kinerja manajerial.

### ***Self efficacy* sebagai mediasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.**

Analisis uji hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) terhadap pengujian pengaruh tidak langsung variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *self efficacy* dapat dilihat pada hasil pengujian *Path Coeficient* dengan nilai t sebesar 1,301, hasil ini menunjukkan berarti bahwa variabel *self efficacy* tidak mampu memediasi hubungan antara Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Feng Yu (2009), berdasarkan pada hasil penelitian Feng-Yu (2009) menjelaskan bahwa variabel *self efficacy* tidak memiliki pengaruh antara hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, variabel *self efficacy* mampu berperan dalam mempengaruhi sikap pekerja tetapi tidak mampu mempengaruhi kinerja manajerial

## **SIMPULAN**

Maksud studi ini untuk memberikan kajian empiris tentang hubungan system penganggaran yang dijalankan oleh pemerintahan terhadap kinerja pemerintahan pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru yang di mediasi oleh peran *self efficacy*. Dari hasil pengujian hipotesis yang di ajukan, dapat disimpulkan bahwa penganggaran partisipatif dan *self efficacy* secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajerial dan *self efficacy* seseorang dalam keterlibatannya penyusunan anggaran maka akan semakin baik kinerja nya. Demikian dengan hubungan penganggaran partisipatif juga memiliki pengaruh terhadap *self efficacy*. Bukti pengujian hipotesis selanjutnya menyatakan bahwa *self efficacy* tidak memiliki peran mediasi hubungan antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

## **SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan di sarankan pada kantor Dinas PUPR Kota Pekanbaru agar dapat mengevaluasi dan melibatkan secara efektivitas partisipasi seluruh unsur dalam keterlibatan Menyusun anggaran. Mengingat peran pentingnya *self efficacy* dalam meningkatkan kinerja manajerial, maka Manajemen Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru disarankan membuat strategi untuk meningkatkan *self efficacy* seluruh unsur, misalnya dengan mengadakan training ESQ dan training pengembangan-pengembangan diri sehingga dapat memotivasi bawahan untuk berpartisipasi aktif.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Amanta, K. B., Putra, M. P. A., Werastuti, D. N. S. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ketepatan Skedul Penyusunan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Dinas Se-Kabupaten Karangasem). *Jurnal*, Vol 5 No 1.
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan. 2001. *Management Controls Systems*. Boston: Mc Graw-Hill Co.
- Anthony, Robert N. Dan Govindarajan, Vijay. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Edisi Sebelas, Buku Dua, Salemba Empat
- Bandura, A. 1993. Perceived Self-efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28: 117-148.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Frucot., V., and Shearon W. T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*. pp.80-89
- Ghozali, Imam., (2006). *Structural equation modelling Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam., (2008). *Structural equation modelling metode alternatif dengan Partial Least Square, edisi kedua*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heski, P., Purwanti, D. T., & Fidayati, A. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Magelang). *Jurnal Akuntansi: University Research Colloquium Universitas Muhammadiyah Magelang*, ISSN 2407-, 345–352.
- Iqbal, Muhammad. 2019. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Kecamatan Pemekaran Di Provinsi Jambi). *Jurnal Akuntansi*. Universitas Jambi
- Kreitner Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusnariyanti, Y. dan Imam Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Simposium Nasional Akuntansi 8*. Solo.
- Latham, G. P., Winters, D., & Locke, E. (1994). Cognitive and motivational effects of participation A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 49-63.
- Leach, L.M., W. S. Willian dan Lee. K. S. 2007. Budget Participation and Job Performance of South Korean Managers Mediated by Job Satisfaction and Job Relevant Information. *Management Research News* Vol. 32 No. 3, pp. 220-23
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388–403.
- Mahanani. Tri. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Universitas Sebelas Maret Surakarta*
- Sinambela. E. 2003. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Medan). *Thesis Universitas Sumatera Utara*.
- Stoner, James A.F. 1992. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi kedua. Jakarta: Erlangga. Sugiono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung. Sugiyono.