

## ANALISIS KINERJA MANAJERIAL: EVALUASI ANGGARAN MELALUI MOTIVASI DI PEMERINTAH KABUPATEN MERANGIN

### *MANAGERIAL PERFORMANCE ANALYSIS: BUDGET EVALUATION THROUGH MOTIVATION IN THE MERANGIN DISTRICT GOVERNMENT*

Saukani<sup>1)</sup>, Mukhlis Yunus<sup>2)</sup>, Yesi Elfisa<sup>3)</sup>, Mega Usvita<sup>4)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Merangin,

<sup>4</sup>Program Studi Manajemen, Institut Teknologi dan Ilmu Sosial Khatulistiwa

email: saukaniken@gmail.com<sup>1)</sup>, email: yunus.mukhlis@gmail.com<sup>2)</sup>

email: yesielfisa86@gmail.com<sup>3)</sup>, email: megausvita009@gmail.com<sup>4)</sup>

#### ABSTRAK

Peran manajer sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dengan peran yang dimiliki manajer menjadi individu yang paling bertanggung jawab atas terselenggaranya kegiatan organisasi dalam kerangka tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja manajerialnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh evaluasi terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pejabat struktural SKPD Esselon II, Esselon III dan Esselon IV di Pemerintah Kabupaten Merangin. Dari 191 kuesioner yang disebar, 122 yang dikembalikan. Terdapat 4 kuesioner yang tidak diisi secara lengkap, sehingga terdapat 118 kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis Variant dengan menggunakan Software SmartPLS. Dari hasil pengujian hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu berperan sebagai mediasi dalam penilaian evaluasi kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** *Managerial Performance, Budget Evaluation, Motivation*

#### ABSTRACT

*The role of managers is crucial to the success of an organization. With the role that is owned by the manager becomes the individual who is most responsible for the implementation of organizational activities within the framework of the goals that have been set. So, the success of an organization can be seen from its managerial performance. This study aims to determine the effect of evaluation on managerial performance with motivation as an intervening variable. This research is a survey research by distributing questionnaires to structural officials of SKPD Esselon II, Esselon III and Esselon IV at the Merangin District Government. Of the 191 questionnaires distributed, 122 were returned. There are 4 questionnaires that are not filled out completely, so there are 118 questionnaires that can be processed in this study. The analytical method used in this research is Variant-based SEM using SmartPLS Software. From the results of testing the proposed hypothesis, it shows that motivation is not able to act as a mediation in the evaluation of managerial performance evaluation.*

**Keywords:** *Managerial Performance, Budget Evaluation, Motivation*

#### PENDAHULUAN

Otonomi daerah pada dasarnya ditujukan untuk lebih mendekatkan pelayanan masyarakat di daerah sesuai kebutuhannya, sehingga dengan demikian pemerintah daerah mempunyai keleluasaan untuk melaksanakan fungsi pelayanan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakekatnya semangat otonomi harus tercermin dalam pengelolaan keuangan daerah, mulai dari proses perencanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi seluruh fungsi-fungsi pemerintah yang telah didesentralisasikan.

Pemerintah daerah merupakan suatu organisasi sektor publik yang menjalankan otonomi daerah sesuai aturan dan kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Kondisi ini memberikan tantangan bagi pemerintah daerah untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, maka dibutuhkan adanya kinerja manajerial yang baik di dalam pemerintahan tersebut.

Otonomi daerah memiliki implikasi terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang harus berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan selalu memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat. Pertunjukan manajerial diatur secara hierarkis (Bucur, 2013), dimana Kompetensi yang paling penting adalah kompetensi belajar yang mendalam dan aktif, dari pengalaman. Yang ini adalah yang utama dan mengendalikan yang lain, karena dapat menghasilkan pekerja yang tepat pada kondisi bagi mereka untuk berkembang (Lombardo & Eichinger, 2014). Sebagai keputusan yang efektif dibuat berdasarkan akuntansi manajemen strategis, organisasi akan mampu menghadapi ketidakpastian dan dengan demikian kinerja manajerial akan ditingkatkan (Zenita et al., 2015).

Perubahan paradigma ini membawa konsekuensi bagi pemerintah khususnya kinerja manajerial. Diantara perubahan yang harus dilakukan adalah pendekatan dalam penganggaran (Yuwono dkk, 2005). Peran penting anggaran dalam organisasi sektor publik berasal dari kegunaannya dalam menentukan estimasi pendapatan atau jumlah tagihan atas jasa yang diberikan (Nordiawan, 2006). Menurut Freeman didalam (Nordiawan 2006), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi public.

Evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya dan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja. Dimana apabila evaluasi yang dilakukan bersifat punitive maka motivasi menjadi rendah, dan sebaliknya jika evaluasi yang dilakukan bersifat supportive akan menghasilkan tingkah laku yang positif dan dapat meningkatkan kinerja manajemen (Dan & Rizky, 2012; Haslinda & M, 2016).

Evaluasi anggaran pada dasarnya adalah proses membandingkan antara anggaran yang disusun dengan pelaksanaannya, sehingga dari perbandingan ini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian terhadap kinerja (Dan & Rizky, 2012). Semakin lama dan semakin kompleks anggaran, semakin besar kemungkinan perlunya perubahan (Hariani & Veny, 2018).

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri anggaran kedeptemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja departemen, dalam pelaksanaan APBD setiap SKPD melakukan evaluasi untuk menilai kinerjanya masing-masing, apakah kinerjanya sesuai yang direncanakan atau sebaliknya untuk itu suatu anggaran harus selalu dievaluasi agar nantinya APBD dapat dilaksanakan sesuai yang direncanakan (Aira, 2015).

Selain itu, Laberto (2001) dalam (Giusti et al., 2018) menyampaikan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja yang optimal. Tanpa motivasi seseorang akan enggan melakukan pekerjaannya sehingga kinerja yang diharapkan tidak akan tercapai. Laberto (2001) menambahkan dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Dengan tingkat motivasi yang tinggi mendorong manajer untuk lebih efektif di dalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Giusti et al., 2018).

Menurut Locke dan Latham (2003) didalam (Giusti et al., 2018) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi goal setting theory dan praktik organisasi. Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Expectancy theory mengatakan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik

Motivasi merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun berkelompok (Nengsy et al., 2013). Suatu perusahaan akan dapat mencapai tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik.

Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya kebutuhan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. motivasi

merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan (Putra & Sudradjat, 2022).

Menurut Jewell & Siegel didalam (Tsauri, 2014), Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang mengasikkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Bila orang bekerja keras dan melakukan pekerjaannya dengan baik, seringkali diartikan bahwa ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Bila orang tidak melakukannya dengan baik atau kelihatannya tidak cukup keras berusaha maka kesimpulannya adalah berlawanan, ia tidak mempunyai motivasi.

Berdasarkan latar belakang, maka dapat ditarik rumusan masalah penelitian ini adalah “Apakah evaluasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin”.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner. Populasi penelitian adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Merangin Propinsi Jambi. Populasi terdiri dari pejabat Eselon II Eselon III dan Eselon IV pada dinas dan badan serta sekretariat, dimana terdapat 14 dinas, 7 Badan, 1 sekretariat Daerah, dan 1 sekretariat DPRD. Berdasarkan data yang diperoleh dari jumlah pejabat Eselon II sebanyak 23 orang, Eselon III sebanyak 113, dan Eselon IV sebanyak 316 orang, sehingga total keseluruhan pejabat adalah 452 orang. Sampel dipilih berdasarkan Tabel penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh *Isaac dan Michael* (Sugiyono, 2012), dengan taraf signifikan 5%. Dari 452 responden maka didapat jumlah sampel sebanyak 191 dan sebanyak 122 yang dikembalikan. Terdapat 4 kuesioner yang tidak diisi secara lengkap, sehingga terdapat 118 kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden. Sedangkan Jenis data yang digunakan adalah data Subjek. Guna memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan pelaksanaan penelitian, maka perlu diberikan definisi variabel operasional yang akan diteliti sebagai dasar dalam menyusun kuesioner penelitian.

## Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai kemampuan dan prestasi kerja yang dicapai oleh Pejabat Struktural SKPD yang terdiri dari Esselon II, Esselon III, dan Esselon 4 yang mencakup kegiatan mereka dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan perwakilan atau representative (Nengsy et al., 2013).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial terdiri dari 9 item pertanyaan yang diadopsi dari Mahoney *et al* (Nengsy et al., 2013). Kinerja manajerial di ukur meliputi delapan bidang aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, investasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan representasi serta satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Respons dari responden diukur dengan menggunakan 5 skala likert, dimana 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

## Evaluasi Anggaran (X)

Evaluasi anggaran didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Evaluasi anggaran pada dasarnya adalah proses membandingkan antara anggaran yang disusun dengan pelaksanaannya, sehingga dari perbandingan ini dapat diketahui penyimpangan penyimpangan yang terjadi. Definisi ini mengacu kepada definisi yang digunakan oleh Kenis (Hariani & Veny, 2018). Evaluasi anggaran diukur melalui penggunaan anggaran, persiapan dalam pekerjaan, penyelesaian pekerjaan dengan benar dan pengevaluasian.

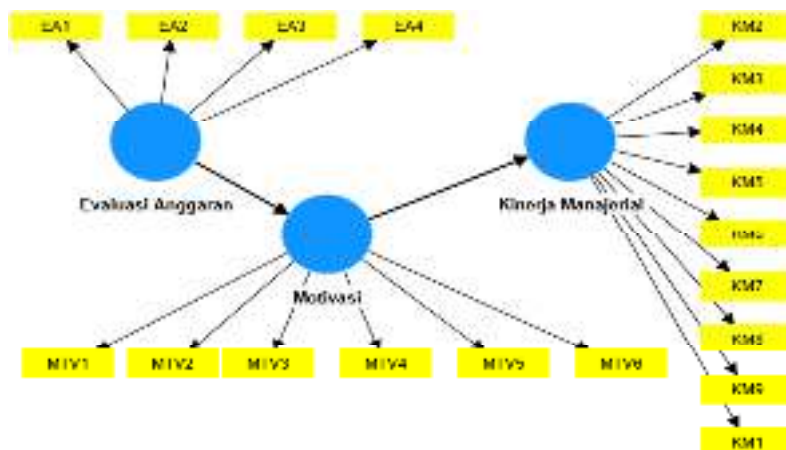
Instrumen yang digunakan untuk mengukur evaluasi anggaran terdiri dari empat item pertanyaan yang digunakan oleh Laoli (2012). Responden diminta untuk memilih salah satu dari 5 point skala likert, dimana 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

## Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Definisi variabel motivasi di atas mengacu pada Jewell & Siegel didalam (Tsauri, 2014). Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi terdiri dari 6 (enam) pertanyaan yaitu meliputi prestasi kerja, pangaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan (pengembangan) dan pertalian

(afiliasi) yang dikembangkan oleh Uday (1985), Suparman (2007) dan Nengsy (2013). Responden diminta untuk memilih salah satu

dari 5 point skala likert, dimana 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).



**Gambar: 1**

**Model Penelitian**

**Sumber: Hasil Olah Data Peneliti Dengan SmartPLS Version 4**

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Model (SEM) yang berbasis komponen atau varian (variance).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan seluruh ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin yang berjumlah sebanyak 118 orang. Hasil analisis deskriptif terhadap 118 responden menunjukkan 55 orang responden (46,6%) berjenis Perempuan, dan 63 orang responden (53,04%) berjenis kelamin Perempuan. Selanjutnya hasil analisis deskriptif berdasarkan Usia didominasi oleh responden dengan rentang usia 20-30 tahun

berjumlah 45 orang atau sebesar 38,1% dari 118 orang responden penelitian, disusul dengan rentang usia 31-40 tahun sebanyak 32 orang atau sebesar 27,1%, kemudian rentang usia 41-50 tahun berjumlah 29 orang atau sekitar 24,6% serta terdapat rentang usia yang akan memasuki masa pensiun yakni rentang usia 51-60 sebanyak 12 orang dari 118 orang responden penelitian. Kemudian, dari hasil analisis deskriptif berdasarkan Tingkat pendidikan didominasi oleh responden yang berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 110 orang atau sebesar 93,2% dari 118 orang responden penelitian dan sebanyak 6 orang atau sebesar 5,1% dengan pendidikan Magister (S2) serta sebanyak 2 orang atau sebesar 1,7% dengan pendidikan Doktor (S3).

**Tabel 1. Descriptive Statistic Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Tingkat Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jenis Kelamin	Perempuan	55	46.6	46.6	46.6
	Laki-laki	63	53.4	53.4	100.0
	Total	118	100.0	100.0	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Usia	20-30	45	38.1	38.1	38.1
	31-40	32	27.1	27.1	65.3
	41-50	29	24.6	24.6	89.8
	51-60	12	10.2	10.2	100.0
	Total	118	100.0	100.0	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tingkat Pendidikan	Sarjana	110	93.2	93.2	93.2
	Magister	6	5.1	5.1	98.3
	Doktor	2	1.7	1.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Sumber: Output SPSS 26.0

**Outer Model**

Penelitian ini melakukan 3 kali pengujian validitas dengan hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS memperlihatkan nilai *outer model* atau korelasi antara item pernyataan dengan variabel laten atau konstruk yang secara umum beberapa sudah memenuhi *Convergent Validity* dimana nilai korelasi untuk masing-masing indikator tersebut sudah memenuhi nilai yang dianjurkan yakni sebesar 0,50, sehingga dapat

disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat dikatakan layak atau valid (Hair et al., 2017). Variabel laten atau konstruk yang belum memenuhi *Convergent Validity* dikeluarkan dari model penelitian. Dengan demikian semua item yang ada memang telah valid dan layak (Tabel 2) mewakili variabel Evaluasi Anggaran, Motivasi dan Kinerja Manajerial untuk pengujian lebih lanjut.

**Tabel 2. Outer Loading Konstruksi Penelitian**

	Outer loadings	Keterangan
EA1 <- Evaluasi Anggaran	0.478	Tidak Valid
EA2 <- Evaluasi Anggaran	0.606	Valid
EA3 <- Evaluasi Anggaran	0.634	Valid
EA4 <- Evaluasi Anggaran	0.960	Valid
MTV1 <- Motivasi	0.587	Valid
MTV2 <- Motivasi	0.443	Tidak Valid
MTV3 <- Motivasi	0.535	Valid
MTV4 <- Motivasi	0.690	Valid
MTV5 <- Motivasi	0.414	Tidak Valid
MTV6 <- Motivasi	0.679	Valid
KM1 <- Kinerja Manajerial	0.647	Valid
KM2 <- Kinerja Manajerial	0.685	Valid
KM3 <- Kinerja Manajerial	0.443	Tidak Valid
KM4 <- Kinerja Manajerial	0.453	Tidak Valid
KM5 <- Kinerja Manajerial	0.606	Valid
KM6 <- Kinerja Manajerial	0.696	Valid
KM7 <- Kinerja Manajerial	0.511	Valid
KM8 <- Kinerja Manajerial	0.523	Valid
KM9 <- Kinerja Manajerial	0.170	Tidak Valid

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Setelah diketahui tingkat kevalidan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat kehandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing variabel yang ada melalui nilai composite reliability yang dihasilkan dengan perhitungan PLS untuk masing-masing konstruk. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai composite reliability  $>0,70$  (Hair et al., 2017). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel.

**Tabel 3. Nilai Composite Reliability**

	Composite reliability (rho c)
Evaluasi Anggaran	0.790
Kinerja Manajerial	0.779
Motivasi	0.724

Sumber: Output SmartPLS 4.0

### Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geiser Q-square test* untuk *predictive relevance*, Uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai koefisien pengaruh langsung dari masing-masing variabel ditunjukkan oleh arah satu panah dari variabel eksogen tertentu kevariabel endogen.

Pada tabel 4 menunjukkan *R-Square* konstruk Kinerja Manajerial adalah sebesar 0,266 atau sebesar 26,6% yang merupakan gambaran

**Tabel 4. Nilai R-Square**

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Manajerial	0.266	0.259
Motivasi	0.078	0.070

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi diatas, dapat disimpulkan Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan Evaluasi Anggaran dan motivasi Terhadap Kinerja Manajerial adalah sebesar 0,266 dengan nilai adjusted r square 0,259. Maka, dapat dijelaskan bahwa semua konstruk exogen (Evaluasi Anggaran dan motivasi) secara simultan mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 0,259 atau 25,9%. Oleh karena Adjusted R Square kurang dari 0,67 atau 67% maka pengaruh semua konstruk eksogen Evaluasi Anggaran dan motivasi terhadap Kinerja Manajerial termasuk Kuat.

Selanjutnya dilakukan pengujian *Predictive relevance*, dimana suatu uji yang dilakukan dalam

Hasil pengujian pada table menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian yang meliputi Evaluasi Anggaran, Motivasi dan Kinerja Manajerial mempunyai nilai *Composite Reliability* diatas 0,70 sebagai nilai *cutoff*, dan nilai Cronbachs Alpha besar dari 0,7 (Tabel 2). Dengan demikian semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menunjukkan sebagai pengukuran yang fit, hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan telah valid dan reliabel.

pengaruh yang diberikan oleh variabel Evaluasi Anggaran dan motivasi dalam arti juga masih terdapat pengaruh variabel lain sebesar 73,4% yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Selanjutnya dari table32 juga menunjukkan *R-Square* konstruk Motivasi sebesar 0,078 atau sebesar 7,8% yang merupakan gambaran pengaruh yang diberikan oleh variabel Evaluasi Anggaran, dalam arti juga masih terdapat variabel lain sebesar 92,2% yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Semakin tinggi *R-Square* maka semakin besar kemampuan variabel independen atau eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel dependen atau endogen.

menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. Jika nilai *Q square*  $> 0$  maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai *Q square*  $< 0$  maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. *Q square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

**Tabel 5. Nilai Q-Square**

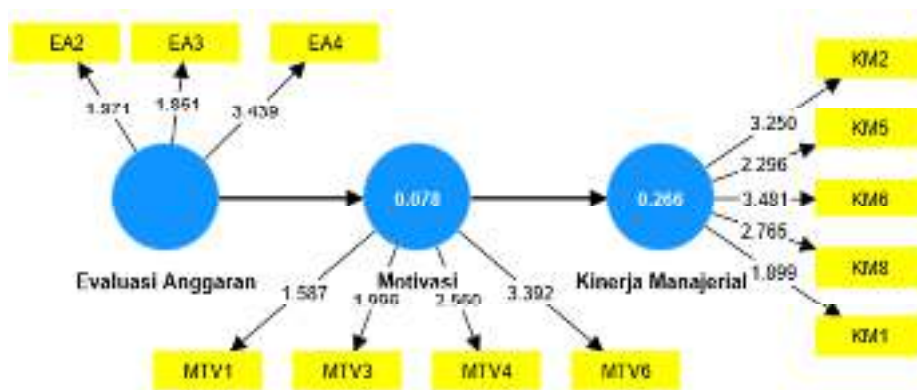
	Q <sup>2</sup> predict	RMSE	MAE
Kinerja Manajerial	0.007	1.024	0.706
Motivasi	-0.028	1.029	0.700

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Hasil perhitungan *Q-Square* Kinerja Manajerial dan Motivasi yakni sebesar 0,007 atau 0,7% untuk variable Kinerja Manajerial dan -0,028 atau -2,8% untuk variable Motivasi, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk Kinerja Manajerial didalam model pada penelitian ini memiliki nilai prediktif yang relevan, dimana model yang digunakan dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian sebesar 0,7%. Namun untuk konstruk Motivasi didalam model pada penelitian ini tidak memiliki nilai prediktif yang relevan. Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik/bagus untuk konstruk Kinerja Manajerial karena nilai *Q square* > 0 (nol) yaitu 0,007, namun untuk konstruk Motivasi tidak memiliki nilai observasi yang baik/bagus karena nilai *Q square* < 0 (nol) yaitu -0,028 (Hair et al., 2017).

**Structural Equation Modeling (SEM) Testing with PLS Version 4**

Metode analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan *Structural Equation Modelling* (SEM). Pengujian dilakukan dengan bantuan program *Smart PLS* versi 4. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak menerima hipotesis yang diajukan adalah ±1,96, dimana apabila nilai t-statistik berada pada rentang nilai -1,96 dan 1,96 maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis null (H0). Nilai path coefficients antar konstruk disini adalah nilai koefisien untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan antar konstruk. Nilai tersebut digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai path coefficients berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Hair et al., 2017). Hasil pengujian PLS *Algoritma* diperoleh sebagai berikut:



**Gambar: 2**

**Inner Model Structural Equation Modelling**

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti Dengan SmartPLS Version 4

Berikut ini pada tabel 5 disajikan hasil dari analisis bootstrapping PLS SEM direct effects adalah:

**Tabel 6. Bootstrapping Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Evaluasi Anggaran -> Kinerja Manajerial	0.144	0.188	0.103	1.397	0.162
Evaluasi Anggaran -> Motivasi	0.280	0.342	0.138	2.025	0.043
Motivasi -> Kinerja Manajerial	0.516	0.530	0.151	3.410	0.001

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel dalam tabel *bootstrapping direct effects* diatas, dapat diartikan sebagai berikut:

- a. *Direct Effects* atau Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial  
Besarnya koefisien parameter untuk variabel Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial 0,144. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial hasil bootstrap adalah sebesar 0,266 dengan nilai t hitung  $1,397 < t\text{-tabel} (1,96)$  dan standar deviasi 0,103. Maka nilai P-value adalah  $0,162 > 0,05$  sehingga Hipotesis H1 ditolak atau yang berarti tidak terdapat pengaruh yang bermakna atau signifikan secara statistic antara variable variabel Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Tabel 6).
- b. *Direct Effects* atau Pengaruh Langsung Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Motivasi  
Besarnya koefisien parameter untuk variabel Evaluasi Anggaran terhadap Motivasi sebesar 0,280 yang berarti terdapat pengaruh positif Evaluasi Anggaran terhadap Motivasi. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi Evaluasi Anggaran maka Motivasi akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan Evaluasi Anggaran akan meningkatkan Motivasi sebesar 28%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bootstrap atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi Evaluasi Anggaran terhadap Motivasi hasil bootstrap adalah sebesar 0,078 dengan nilai t-hitung  $2,025 > t\text{-tabel} (1,96)$  dan standar deviasi 0,138. Maka nilai P-value adalah  $0,043 < 0,05$  sehingga Hipotesis H2 diterima atau yang berarti pengaruh langsung

Anggaran terhadap Motivasi bermakna atau signifikan secara statistik (Tabel 6).

- c. *Indirect Effects* atau Pengaruh Tidak Langsung Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi  
Pengaruh tidak langsung antara Evaluasi Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) melalui Motivasi (Z) dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= (\rho ZX_1) \times (\rho YZ) \\ &= 0,280 \times 0,516 \\ &= 0,144 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara Evaluasi Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) melalui Motivasi (Z) adalah sebesar 0,144 atau 14,4%. Sementara besarnya kontribusi Evaluasi Anggaran berpengaruh secara total yang langsung mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 14,4%. Lalu sisanya sebesar 95,6% dipengaruhi faktor lain yang tidak dijelaskan oleh penelitian ini.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan bukti empiris mengenai, evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan memasukkan konstruk motivasi sebagai variabel mediating. Objek yang diteliti adalah pejabat struktural SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan SmartPLS dapat disimpulkan bahwa dari hasil pengujian peneliti menemukan bukti bahwa konstruk Motivasi dapat memediasi hubungan Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Ini artinya Motivasi yang dimiliki oleh pejabat struktural SKPD Kabupaten Merangin mampu dalam meningkatkan kinerja manajerial. Namun, Jika konstruk Evaluasi Anggaran secara langsung mempengaruhi Kinerja Manajerial justru



mendapatkan hasil yang tidak signifikan dimana nilai  $t$  hitung  $1,397 < t$ -tabel (1,96). Keadaan ini terjadi karena penyebaran koefisien dilakukan peneliti pada saat terjadi mutasi sehingga menyebabkan nilai  $Q$ -Square motivasi lebih kecil dari nol atau dengan kata lain Motivasi tidak memiliki nilai observasi yang baik/bagus.

#### Saran

Untuk penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitiannya, tidak terbatas pada satu Kabupaten saja melainkan lebih dari pada satu Kabupaten, agar dapat melakukan perbandingan antara Kabupaten satu dengan yang lainnya. Kemudian penelitian selanjutnya juga perlu memperhatikan karakteristik pegawai/tenaga kerja/karyawan terkait dengan lama kerja bukan disaat/setelah dilakukan mutasi, sehingga nantinya diharapkan memiliki *predictive relevance* dan memiliki nilai observasi yang baik/bagus.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aira, A. (2015). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Pengawasan Anggaran (Studi Empiris Pada Kabupaten Kampar)*. 1–9.
- Bucur, I. (2013). *Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 78*, 365–369. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.312>
- Dan, S., & Rizky, R. (2012). *Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Jurnal Ekonom, 15(2)*, 1–11.
- Giusti, G., Sri Kustono, A., & Effendi, R. (2018). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi, 5(2)*, 121–128.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Hariani, S., & Veny. (2018). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, Dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Skpd Walikota Jakarta Barat). Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan, 11(2)*, 273–284. <http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/profita>
- Haslinda, & M, Jamaluddin. (2016). *Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo. Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban, 11(1)*, 1–21.
- Jackson dan Mathis. 2001. *Human Resource Management*. Terjemahan Sadeli dan Hie, Salemba Empat, Jakarta.
- Laberto. Eddy. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Laoli, Victorinus. 2012. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja dengan Sikap Aparat Pemerintah Daerah sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Nias)*. Program Pascasarjana. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2014). *FYI for your improvement: a guide for development and coaching for: learners, managers, mentors, and feedback givers (Vol. 5)*.
- Mahoney, Thomas A., Thomas H. Jerdee, and Stephan J. Carrol, 1963. *Development of Managerial Performance. A Research Approach*. Cincinnati. Ohio: Southwestern Publishing Co.
- Nengsy, H., Nelly Sari, R., & Agusti, R. (2013). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Akuntansi, 2(1)*, 1–17.
- Nordiawan. D. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Putra, A., & Sudradjat, S. (2022). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 10(1)*, 131–140. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i1.1265>
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta. Bandung.
- Suparman. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Program Pascasarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Stain Jember Press, 1–360.

- Uday. Parrek. 1985. *Motivasi Analysis of Organizational Behavior*. MAO-B. University Associates, Inc.
- Yuwono, S., I.T. Agus, dan Hariyandi. 2005. *Penganggaran Sektor Publik, Pedoman Praktis, Penyusunan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban APBD (Berbasis Kinerja)*. Bayumedia Publising, Malang.
- Zenita, R., Sari, R. N., Anugerah, R., & Said, J. (2015). *The Effect of Information Literacy on Managerial Performance: The Mediating Role of Strategic Management Accounting and the Moderating Role of Self Efficacy*. *Procedia Economics and Finance*, 31, 199–205. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01221-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01221-6)