

[Home](#) / [Archives](#) / [Vol. 13 No. 2 \(2021\); Vol 13 No 2 \(2021\)](#)

Published: 2021-11-05

Menu

[Editorial Policy](#)[Focus and Scope](#)[Ethics Statement](#)[Indexers](#)[Author Guidelines](#)[Editorial Team](#)[Peer Reviewer](#)[Contact Us](#)

Articles

[Corporate Risk, Cost Shifting, and Tax Avoidance](#)I Nyoman Agus Wijaya, Enny Prayogo, Rini Handayani, Ivan Prihartono
200-213[PDF](#)[Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pertimbangan Tingkat Materialitas Audit \(Studi Empiris KAP di Wilayah DKI Jakarta\)](#)Ahmad Rafiq Anshari, Trinandari Prasetyo Nugrahanti
214-230[PDF](#)[Pengaruh Faktor-Faktor Keuangan dan Board Of Directors Characteristics Terhadap Nilai Perusahaan](#)Vergadilian Ivanhu Diedra, Lidya Agustina
231-244[PDF](#)[Pengaruh Fraud Hexagon Model Terhadap Fraudulent Laporan Keuangan pada Perusahaan Sub Sektor Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI Tahun 2016-2019](#)Samuel Gevanry Sagala, Valentine Siagian
245-259[PDF](#)[Pengaruh Intensitas Aset Tetap, Komisaris Independen, dan Kepemilikan Institusional Terhadap Tax Avoidance pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2019](#)Nicholas Phandi, Lauw Tjun Tjun
260-268[PDF](#)

Indexers



Template



Panduan Submit Artikel



Ketaatan Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Melaporkan SPT Tahunan: Beserta Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya

Muhamad Sirojudin, Mokhammad Ihsanuddin, Eni Nuraeni, Dirvi Surya Abbas
269-282

PDF

Pengaruh Rasio Profitabilitas, Rasio Likuiditas, Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Opini Audit Going Concern

Kimberli Kimberli, Budi Kurniawan
283-299

PDF

Independensi, Pengalaman Kerja Auditor, dan Kualitas Audit Dengan Skeptisisme Profesional Sebagai Variabel Moderasi

Nieke Yuniarti, Yenni Carolina, Vincent Tanu Winata
300-315

PDF

Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran Sebagai Pemoderasi Antara Dana Perimbangan, Dana Bagi Hasil, dan Pajak Daerah Terhadap Belanja Modal

Dirvi Surya Abbas, Savira Yenita Sari, Mohamad Zulman Hakim, Hesty Erviani Zulaecha, Dewi Rachmania
316-331

PDF

Pengaruh Transfer Pricing, Koneksi Politik dan Likuiditas Terhadap Agresivitas Pajak (Survey Terhadap Perusahaan Pertambangan yang Terdaftar di BEI Tahun 2016-2019)

Anita Nur Fadillah, Ita Salsalina Lingga
332-343

PDF

Dampak Covid-19 Terhadap Potensi Pajak Hiburan dan Kontribusi Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Batu (Studi Kasus Dinas Pendapatan Kota Batu)

Marianus Vianey Dede, Poppy Indrihastuti, Yayuk Sulistyowaty
344-351

PDF

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Kepercayaan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada PT PLN Persero)

Dwi Ichwan Kurniawan, **SeTin** **SeTin**
352-361

PDF

Pengujian Pola Siklus Arus Kas dalam Memprediksi Kebangkrutan

Eddy Suranta, Pratana Puspa Midiastuty, Rini Indriani, Anton Robiansyah
362-377

PDF

Persepsi Mahasiswa Akuntansi Terhadap Independensi Akuntan Publik: Studi Empirik pada Mahasiswa Akuntansi di Bandung

Tools



183.91.79.251
140.213.210.67
36.82.171.110
103.83.179.50
175.158.53.135
210.57.217.22
ONLINE.....6
TODAY.....438
MONTH.....15070
YEAR.....157273
TOTAL.....415747
24COUNTER.COM

Stat Counter

STAT COUNTER

Information

[For Readers](#)

[For Authors](#)

[For Librarians](#)

Developed By

[Open Journal Systems](#)

Make a Submission

[Make a Submission](#)

Studi Empirik pada Mahasiswa Akuntansi di Bandung

Trimanto Setyo Wardoyo, Tatik Budiningsih, Herman Kambono, Elvira Veronica
378-387

PDF

Pengaruh Aset Tidak Berwujud, Ukuran Perusahaan, Kepatuhan
Perpajakan, dan Leverage Terhadap Transfer Pricing

Ickhsanto Wahyudi, Nur Fitriah
388-401

PDF

Platform &
workflow by
OJS / PKP

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Kepercayaan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada PT PLN Persero)

Dwi Ichwan Kurniawan

Program Studi Akuntansi – Fakultas Bisnis – Univ. Kristen Maranatha
(Jl. Prof. drg. Surya Sumantri, M.P.H. No.65, Bandung, Jawa Barat)
dwichwank@gmail.com

SeTin SeTin

Program Studi Akuntansi – Fakultas Bisnis – Univ. Kristen Maranatha
(Jl. Prof. drg. Surya Sumantri, M.P.H. No.65, Bandung, Jawa Barat)

Abstract

The objective of this research is examine managerial trust on mediating the effect of budget participation on job performance. The population of this research were all low level manager that works in National Electricity Company. Purposive sampling is used to conduct the sample of the research. This research used questionnaires as data collections tools, and distribute on 103 respondent. The data collected were processed by SPSS 25.0 with path analysis using Simple Linear Regression and Modified Regression Analysis (MRA). This research found budget participation positive effect on managerial trust and managerial trust positive effect on job performance but managerial trust not mediating the effect of budget participation on job performance.

Keywords: Budget Participation, Job Performance, and Managerial Trust

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji peran mediasi kepercayaan manajerial pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat bawah pada PT PLN Persero. Metode *purposive sampling* digunakan dalam pengambilan sampel. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dan disebarkan pada 103 responden. Data yang dikumpulkan diolah dengan SPSS 25.0 melalui analisa jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan uji korelasi Regresi Liner Sederhana dan *Modified Regression Analysis*. Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kepercayaan manajerial dan kepercayaan manajerial berpengaruh positif pada kinerja, namun kepercayaan manajerial tidak memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja, dan Kepercayaan Manajerial

Pendahuluan

Penentuan anggaran selalu menjadi perhatian utama di setiap organisasi atau perusahaan dalam menentukan target dan tujuan. Untuk membangun kerjasama yang baik dalam suatu organisasi dibutuhkan partisipasi aktif dari berbagai pihak. Partisipasi yang aktif menyebabkan tingginya kinerja yang ada dalam perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Melibatkan anggota dalam menentukan penganggaran merupakan cara untuk menyusun anggaran dengan efektif. Banyak perusahaan yang menentukan anggaran secara terpusat karena tidak mengetahui terdapat atau tidaknya hubungan yang signifikan dalam partisipasi penganggaran dalam kinerja manajerial. Maka dari itu, partisipasi penganggaran dapat menentukan baik atau tidaknya kinerja manajerial pada perusahaan.

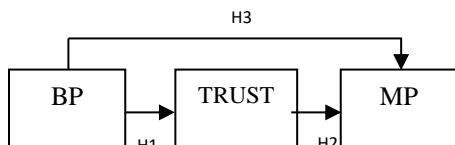
Sudah banyak riset tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, namun hasil belum konsisten. Sariipudin & Dodik (2020), Ardyan & Ika (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Hal yang berbeda ditunjukkan oleh Supomo & Indriantoro (1998), Dessanti (2016) menyatakan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penganggaran dengan kinerja. Maka, peneliti melakukan pengujian ulang terkait pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial untuk menambah riset dalam mendukung kekonsistenan penelitian.

Banyak perusahaan yang hanya melibatkan manajemen tingkat atas dalam penentuan anggaran. Guna meningkatkan kualitas anggaran karyawan harus dilibatkan pada penyusunan anggaran. Oleh karena itu,

dibutuhkan kepercayaan bawahan terhadap manajemen tingkat untuk dapat meningkatkan kinerja (Tresnanty & Widanaputra, 2015). Kepercayaan bawahan terhadap atasan dibutuhkan untuk meminimalisir potensi konflik dengan efektif dan efisien. Dengan positif dan tingginya kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran akan cenderung tinggi (Tresnaty & Widanaputra, 2015).

Terdapat beberapa penelitian yang menghubungkan kepercayaan dengan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Yuliansyah (2019) menemukan bahwa kepercayaan memiliki hubungan positif signifikan terhadap partisipasi penganggaran namun tidak ditemukan hubungan antara kepercayaan dengan peningkatan kinerja. Tresnaty & Widanaputra (2015) menyimpulkan bahwa dibutuhkan kepercayaan antar pegawai untuk dapat saling berkontribusi dalam partisipasi penganggaran karena hubungan signifikan kepercayaan manajerial pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja. Maiga & Jacobs (2007) menemukan bahwa kepercayaan ditemukan memiliki hubungan yang signifikan terhadap pemenuhan tujuan penganggaran serta partisipasi penganggaran yang ada. Namun, Swaner (2017) tidak menemukan hubungan bahwa peningkatan kepercayaan tidak mempengaruhi partisipasi penganggaran yang dilakukan pada pemerintahan. Dengan keberagaman hasil yang ada belum ada hasil yang menunjukkan kepastian terhadap kepercayaan yang terdapat pada organisasi dapat mempengaruhi partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Kerangka Teoritis dan Hipotesis



Tinjauan Pustaka

Partisipasi Anggaran & Kepercayaan Manajerial

Semakin tinggi partisipasi pada penyusunan anggaran maka kepercayaan dari bawahan terhadap atasan akan semakin tinggi (Tresnanty & Widanaputra, 2015). Partisipasi penganggaran yang baik dan tinggi dapat menggambarkan bahwa pimpinan atau manajer dari organisasi tersebut berfungsi dengan baik. Dalam membentuk kepercayaan dari bawahan terhadap atasan dibutuhkan partisipasi yang baik dan tinggi. Melalui partisipasi yang tinggi komunikasi dari bawahan terhadap atasan akan semakin jujur dan lancar sehingga tingkat kepercayaan dari bawahan akan semakin meningkat (Trenanty & Widanaputra, 2015). Kepercayaan manajerial menimbulkan hubungan kooperatif antara pimpinan dengan bawahan sehingga mengakibatkan adanya pertukaran informasi yang akan mengurangi ketidakseimbangan informasi yang ada (Tanadi & Mimba, 2020). Tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap atasan akan menyebabkan informasi yang dikeluarkan lebih jujur dan benar (Chong & Ferdiansah, 2011). Hubungan kooperatif serta pertukaran informasi yang lancar dan baik akan mempengaruhi tingkat partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan. Kepercayaan yang tinggi juga dapat memberikan pertukaran informasi yang akurat dan efektif dalam organisasi (Chong & Ferdiansah, 2011). Maka dari itu, dengan tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepercayaan dari bawahan terhadap atasan.

H1 : Partisipasi Penganggaran berpengaruh secara positif dalam Kepercayaan Manajerial.

Kepercayaan Manajerial & Kinerja

Dengan adanya pertukaran informasi yang baik dapat meningkatkan kinerja yang ada pada perusahaan. Tingginya tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasan akan membuat bawahan lebih menyerahkan informasi yang lebih bersifat personal kepada atasan (Chong & Ferdiansah, 2011). Melalui hal tersebut, pertukaran informasi yang didapat akan semakin akurat, dan atasan memiliki informasi yang serupa dengan apa yang didapatkan oleh bawahan (Chong & Ferdiansah, 2011). Pertukaran informasi yang didapat oleh semua tingkat manajemen akan membuat keefektifan serta efisiensi perusahaan meningkat. Peningkatan tersebut akan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial yang ada pada perusahaan tersebut. Menurut Yaqoub (2012), interaksi positif akan meningkat seiring dengan pertumbuhan kepercayaan dari bawahan terhadap atasan. Melalui interaksi positif tersebut keyakinan bekerjasama dalam perusahaan akan semakin baik dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan kepercayaan dari bawahan terhadap atasan dapat meningkatkan kinerja dari setiap individu (Setiawan & Ekhsan, 2021). Maka dari itu dengan kepercayaan yang tinggi yang dimiliki oleh bawahan terhadap atasan akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial yang ada pada perusahaan.

H2 : Kepercayaan Manajerial berpengaruh secara positif dalam Kinerja Perusahaan.

Peran Mediasi Kepercayaan Manajerial terhadap Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja.

Untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi para atasan membutuhkan kepercayaan dari bawahan untuk dapat membantu memenuhi tujuan dari keputusan

yang telah diambil (Maiga & Jacobs, 2007). Dalam upaya meningkatkan kepercayaan dari bawahan terhadap atasan dibutuhkan tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran karena melalui partisipasi yang aktif pertukaran informasi yang terjadi akan semakin baik dan jujur (Trenanty & Widanaputra, 2015). Berdasarkan teori Z Ouchi (1982) mengungkapkan bahwa hal yang pertama harus dilakukan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah kepercayaan terhadap atasannya. Banyak penelitian yang sudah menunjukkan pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja seperti yang dilakukan Ginting (2018), Tanjung (2017), serta Klaorina & Suprasto (2019). Partisipasi yang aktif dalam penyusunan anggaran merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Tanjung, 2017). Berdasarkan uraian diatas penelitian ini akan menguji peran mediasi kepercayaan manajerial terhadap pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan.

H3 : Partisipasi Anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial yang dimediasi dengan kepercayaan manajerial.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *Causal Explanatory Research*. Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Persero. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja, variabel independennya adalah partisipasi anggaran dan kepercayaan sebagai variabel mediasi. Dalam mengumpulkan data untuk dianalisis penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik pengumpulan data dengan kuesioner yang akan disebarakan kepada objek atau sampel yang akan diteliti.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah sebanyak 158 orang karyawan yang berada pada manajer tingkat bawah di PT PLN (Persero) Group.

Peneliti mengambil sampel dari populasi sebanyak 103 karyawan dalam manajer tingkat bawah di PT PLN (Persero) Group. Penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability Sampling* dengan teknik pengumpulan *Sampling Purposive*.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan SPSS versi 25.0 dalam pengolahan data.

Uji Validitas

Tabel 1

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	X1.1	0,949	0,192	Valid
	X1.2	0,887	0,192	Valid
	X1.3	0,715	0,192	Valid
	X1.4	0,921	0,192	Valid
	X1.5	0,893	0,192	Valid
	X1.6	0,875	0,192	Valid
Kepercayaan Manajerial	X2.1	0,672	0,192	Valid
	X2.2	0,766	0,192	Valid
	X2.3	0,734	0,192	Valid
	X2.4	0,666	0,192	Valid
Kinerja	Y1.1	0,853	0,192	Valid
	Y1.2	0,783	0,192	Valid
	Y1.3	0,672	0,192	Valid
	Y1.4	0,828	0,192	Valid
	Y1.5	0,736	0,192	Valid
	Y1.6	0,730	0,192	Valid
	Y1.7	0,786	0,192	Valid
	Y1.8	0,757	0,192	Valid

Sumber : Hasil Olah Data

Instrumen penelitian dikatakan valid jika memenuhi kriteria r hitung atau nilai korelasi *pearson* > r tabel. Dengan demikian, berdasarkan tabel 1 instrumen pada penelitian ini sudah valid dan dapat diolah lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Tabel 2

Reliability Statistics

Variable	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	.949	Reliabel
Kepercayaan Manajerial	.713	Reliabel
Kinerja	.898	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan variabel partisipasi anggaran, kepercayaan manajerial, dan kinerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,600. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut dapat dikatakan reliabel.

Uji Normalitas

Tabel 3

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.56061884
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.069
	Negative	-.062
Test Statistic		.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Hasil Olah Data

Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Dari hasil olah data tersebut dapat disimpulkan bahwa instrumen yang berjumlah 103 telah terdistribusi normal karena memenuhi asumsi normalitas yaitu nilai Asymp. Sig. > 0.05 .

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.926	.596		1.553	.124
TOTAL_X1	-.015	.021	-.083	.719	.474
TOTAL_X2	.070	.081	.100	.864	.390

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber : Hasil Olah Data

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari setiap variabel lebih besar dari 0.05, sehingga dapat diartikan dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan.

Uji Multikolinearitas

Tabel 5

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.834	2.641		3.724	.000		
TOTAL_X1	.849	.094	.706	9.066	.000	.744	1.343
TOTAL_X2	.296	.359	.064	.824	.412	.744	1.343

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi ini karena setiap variabel bebas yang ada memiliki nilai Tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10.

Uji Regresi

Dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis pertama dan kedua digunakan analisis regresi linier sederhana. Analisis dengan metode ini dinilai tepat untuk menguji hipotesis pertama dan kedua karena variabel independen yang digunakan dalam pengujian hipotesis ini hanya satu. Persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$

Sumber: Harlan (2018)

Keterangan :

Y = Respons untuk subjek pada variabel dependen

X = Prediktor untuk subjek pada variabel independen

β_0 = Parameter intercept

β_1 = Parameter koefisien regresi variabel bebas

ϵ = Galat atau error untuk subjek pada variabel

Untuk menguji hipotesis kedua dalam penelitian ini peneliti menggunakan model analisis regresi linear yang dimodifikasi (*Modified Regression Analyst*) dengan interaksi. Model analisis ini dinilai tepat digunakan karena pada hipotesa ini penulis ingin menguji dengan adanya variabel mediasi hubungan antar variabel merupakan pengaruh langsung atau tidak langsung Sehingga persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * X_2 + \epsilon$$

Sumber : Harlan (2018)

Keterangan :

Y = Variabel terikat (Kinerja Manajerial)

β_0 = Bilangan berkonstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi

X_1 = Variabel bebas (Partisipasi Anggaran)

X_2 = Variabel mediasi

(Kepercayaan Manajerial)

$X_1 X_2$ = Variabel interaksi

ϵ = Kesalahan baku (error)

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Uji Path Analysis

Uji Regresi Linear Sederhana

Tabel 6

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Variabel	Adjusted R Square	Nilai Sig.
Partisipasi Anggaran	.248	.000
Kepercayaan Manajerial	.169	.000

Sumber : Hasil Olah Data

Dapat dilihat bahwa nilai signifikansi yang dimiliki pada pengujian partisipasi anggaran terhadap kepercayaan manajerial adalah sebesar $0,000 < 0,05$ artinya partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kepercayaan manajerial. Besar pengaruh dapat dilihat dari nilai *adjusted R square* pada Model Summary, sehingga dapat disimpulkan besar pengaruh pada pengujian variabel ini adalah sebesar 24,8%. Sehingga dari hasil pengujian diatas hipotesis pertama dari penelitian ini diterima karena partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kepercayaan manajerial. Nilai signifikansi yang dimiliki oleh kepercayaan manajerial terhadap kinerja adalah 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi yang ditentukan dan nilai *adjusted R squared* sebesar 0,169 artinya kepercayaan manajerial memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja sebesar 16,9%. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan hipotesis kedua dari penelitian ini diterima.

Uji Modified Regression Analysis

Tabel 7

Hasil Uji Modified Regression Analysis

Variabel	Adjusted R Square	Nilai Sig.
Partisipasi Anggaran	.541	.000
Kepercayaan Manajerial	.539	.412

Sumber : Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil olah data, pengujian menunjukkan persamaan regresi nilai unstandardized beta untuk partisipasi anggaran adalah 0,849 dan kepercayaan manajerial adalah 0,296 dan hanya partisipasi anggaran yang signifikan. Nilai unstandardized beta untuk partisipasi anggaran adalah 0,849 dan merupakan nilai jalur path p1 dan nilai unstandardized beta untuk kepercayaan manajerial adalah 0,296 dan merupakan nilai jalur path p3.

$$\text{Besarnya nilai } e1 = \sqrt{(1 - 0,541)} = 0,677$$

$$\text{Besarnya nilai } e2 = \sqrt{(1 - 0,539)} = 0,679$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung ke kepercayaan manajerial dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari partisipasi anggaran melalui kepercayaan manajerial lalu ke kinerja. Untuk mengecek pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (p2 x p3) sebesar 0,262552 diuji signifikansinya dengan menggunakan Sobel Test sebagai berikut:

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$Sp2p3 =$$

$$\sqrt{0,296^2 0,081^2 + 0,887^2 0,359^2 + 0,081^2 0,359^2} = 0,48725$$

Berdasarkan hasil sp2p3 ini kita dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0,262552}{0,48725} = 0,54$$

Oleh karena nilai t hitung = 0,54 lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,98, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,296 tidak signifikan yang berarti tidak ada pengaruh mediasi dan hipotesis ketiga dari penelitian ini ditolak.

Pembahasan

Setelah dilakukan pengambilan data dan pengujian terhadap hipotesis, diperoleh hasil diterimanya hipotesis pertama bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan manajerial sebesar 24,8%. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian Tresnanty & Widanaputra (2015) yang menunjukkan tingkat pengaruh sebesar 42,9%. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dapat disimpulkan adanya partisipasi anggaran yang tinggi dapat meningkatkan tingkat kepercayaan dari bawahan terhadap atasan. Ketika bawahan memiliki keyakinan dan kepercayaan yang tinggi terhadap atasan, peluang dari bawahan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin tinggi (Tresnanty & Widanaputra, 2015). Tingginya tingkat kepercayaan dari bawahan terhadap atasan akan meningkatkan kualitas dan intensitas pertukaran informasi dari bawahan (Chong & Ferdiansyah, 2011). Sehingga dapat disimpulkan terdapat banyak dampak positif pada partisipasi penganggaran yang aktif terhadap kepercayaan dari bawahan ke atasan.

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua, tabel 1 menunjukkan adanya pengaruh positif oleh kepercayaan manajerial terhadap kinerja. Penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan Lubis (2018), Wahab (2015) dan Astuti (2005) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepercayaan terhadap atasan pada kinerja. Menurut Astuti (2005) menyatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas, hal pertama yang harus dipahami oleh manajer tingkat atas adalah kepercayaan. Melalui kepercayaan yang tinggi dari bawahan terhadap atasannya dapat meningkatkan kinerja yang ada. Tingkat produktivitas akan berjalan seiring dengan adanya perubahan atmosfer kepercayaan yang diberikan dari bawahan terhadap atasan (Lubis, 2018). Maka dari itu, dapat disimpulkan diperlukan kepercayaan

yang tinggi dari bawahan terhadap atasan untuk meningkatkan kinerja yang ada. Pada pengujian hipotesis ketiga penulis menguji peran mediasi dari kepercayaan manajerial terhadap pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja. Hasil dari pengujian tersebut adalah ditolaknya hipotesis ketiga pada penelitian ini karena tidak ditemukan peran mediasi yang signifikan kepercayaan manajerial terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja. Dalam pengujian pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja ditemukan sudah secara signifikan positif berpengaruh sebesar 54,1%. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ginting (2018), Tanjung (2017), dan Klaorina & Suprasto (2019) yang menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Pada tabel 6 menunjukkan dengan adanya peran mediasi kepercayaan manajerial terhadap pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja membuat penurunan pengaruh menjadi 53,9%. Sehingga dapat disimpulkan tanpa peran mediasi kepercayaan manajerial, pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja sudah signifikan berpengaruh dapat meningkatkan kinerja.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepercayaan manajerial sebesar 24,8% pada manajer tingkat bawah PT. PLN (Persero). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan partisipasi yang tinggi dapat berdampak terhadap tingkat kepercayaan dari bawahan terhadap atasan. Penelitian ini menunjukkan kesesuaian hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh Tresnanty & Widanaputra (2015). Sehingga dapat disimpulkan dalam partisipasi penyusunan anggaran dibutuhkan tingkat kepercayaan dari bawahan terhadap atasan agar pertukaran informasi dapat tersalurkan dengan baik (Tresnanty &

Widanaputra, 2015) dan kepercayaan tersebut juga dapat menimbulkan tingkat partisipasi yang tinggi pada proses penyusunan anggaran. Pengaruh signifikan positif kepercayaan manajerial terhadap kinerja sebesar 16,9% pada manajer tingkat bawah PT. PLN (Persero). Pengaruh tersebut menunjukkan melalui tingkat kepercayaan dari bawahan terhadap atasan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang serupa juga ditemukan pada penelitian Lubis (2018) yang menyimpulkan bahwa kepercayaan dari bawahan pada atasan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja. Untuk dapat meningkatkan kinerja diperlukan kepercayaan dari bawahan terhadap atasan (Astuti, 2005) sehingga perilaku atasan dalam membentuk kepercayaan dari bawahan sangat berdampak pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan pengujian *Modified Regression Analysis* dapat disimpulkan bahwa tidak ada peran mediasi kepercayaan manajerial terhadap pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja. Hal ini memiliki arti bahwa tanpa adanya kepercayaan dari bawahan terhadap atasan, partisipasi anggaran tetap memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pada perusahaan. Tanpa adanya mediasi dari kepercayaan manajerial, berdasarkan pengujian didapat pengaruh sebesar 54,1 persen yang artinya partisipasi anggaran memiliki pengaruh besar secara langsung terhadap kinerja perusahaan. Jadi, tidak terdapat peran mediasi kepercayaan manajerial terhadap pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja. Berdasarkan kesimpulan dari penelitian diatas ditemukan bahwa kepercayaan tidak memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Walaupun studi ini tidak berhasil menunjukkan peran mediasi kepercayaan pada pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja, studi ini tetap memberikan kontribusi pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta kepercayaan dari bawahan terhadap atasan melalui partisipasi anggaran.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini didapat bahwa tidak terdapat peran mediasi kepercayaan manajerial terhadap partisipasi anggaran pada kinerja hal tersebut memiliki arti bahwa partisipasi anggaran secara langsung berpengaruh pada kinerja perusahaan, sehingga PT. PLN (persero) diharapkan dapat meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung. Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengkaji ulang faktor lain yang dapat meningkatkan peran mediasi kepercayaan manajerial terhadap pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai cara untuk meningkatkan kepercayaan dari bawahan terhadap atasan melalui partisipasi anggaran. Berdasarkan keterbatasan penelitian, diharapkan terdapat penambahan sampel dan sektor perusahaan untuk menambah informasi dan referensi terhadap pembaca sehingga penelitian dapat disimpulkan lebih luas.

Daftar Pustaka

- Astuti, R. F. (2005). Pengaruh Kepercayaan pada atasan, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Pegawai Pemkab Kendal) (*Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro*).
- Klaorina, Made Ika, and Herkulanus Bambang Suprasto. (2019) "Effect of consideration leadership style on budget participation relationship and managerial performance." *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 6.5: 60-64.
- Maiga, Adam S., and Fred Jacobs. (2007) "Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment." *Journal of Applied Management Accounting Research* 5.1: 39-58.
- Rachel Swaner (2017) Trust Matters: Enhancing Government Legitimacy through Participatory Budgeting, *New Political Science*, 39:1, 95-108
- Saripudin, S., & Siswanto, D. The Effect of Participatory Budgeting on Managerial Performance with Moderating Variables. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 12(1), 17-31.
- Setiawan, I., & Ekhsan, M. (2020). Peran Mediasi Kepercayaan pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan PT Nesinak. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 256-266.
- Tanadi, C. Y., & Mimba, N. P. S. H. Pengaruh Kepercayaan Manajerial, Orientasi Jangka Pendek, dan Iklim Kerja Etis Terhadap Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(3), 636-651.
- Tresnanty, A., & Widanaputra, A. P. (2015). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Kepercayaan Manajerial Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Akuntansi*, 13(1), 240-258.
- Vincent K. Chong, Irdam Ferdiansah. (2011) "The effect of trust-in-superior and truthfulness on budgetary slack: An experimental investigation" In *Advances in Management Accounting*. Chua, W. F. (2006) "Extended Performance Reporting: A Review of Empirical Studies" Sydney, New South Wales: The Institute of Chartered Accountants in Australia.
- Yaqoub, A. M. (2012). Pengaruh Mediasi Kepercayaan Pada Hubungan Antara Kolaborasi Supply Chain, dan Kinerja Operasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 138-146.

Zesritawati A. Wahab. Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Jaya. Banda Aceh : Universitas Syiah Kuala, 2015