

PENGARUH KOMPENSASI INSENTIF BERBASIS ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI VARIABEL MEDIASI KEPERCAYAAN ATAS SUPERVISOR DAN KOMITMEN ORGANISASI (Studi Kasus pada SKPD Kabupaten Klaten Jawa Tengah)

Sylvia Endah nugraheni¹

Andy Dwi Bayu Bawono²

*Universitas Muhammadiyah Surakarta¹

*Universitas Muhammadiyah Surakarta²

*nugrahenisylvia696@gmail.com¹, andy.bawono@ums.ac.id²

ABSTRACT: *The purpose of this study is to prove empirically the influence of budget-based incentive compensation on performance with trust-in supervisor and organisational commitment as mediation. The sample of this research is determined by using purposive sampling method. Technique of collecting data by survey method through questionnaire. The number of respondents was 127 echelon III and IV officials in the SKPD of Klaten district. Data analysis was performed using SmartPLS 3.2.8. The results of this study indicate that, 1) budget-based incentive compensation does not affect trust in supervisor, 2) budget-based incentive compensation does not affect organizational commitment, 3) trust in supervisor has a positive effect on organizational commitment, 4) trust in supervisor does not affect managerial performance, 5) organizational commitment has a positive effect on managerial performance, 6) budget-based incentive compensation has no effect on managerial performance, 7) trust in supervisor and organizational commitment can be mediated as a relationship between budget-based incentive compensation to managerial performance. This research helps SKPD officials to understand the importance of designing effective budget-based incentive compensation to increase trust in supervisor and organizational commitment which will later lead to improved performance.*

Keyword: *budget-based incentive compensation, trust in supervisor, organizational commitment, managerial performance.*

1. PENDAHULUAN

Sistem pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi mencakup peraturan, kebijakan dan prosedur eksplisit, pengukuran kinerja dan sistem kompensasi insentif berbasis anggaran yang memandu dan mempengaruhi perilaku manajer dan karyawan (Chong dan Law, 2016). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kontrol formal dapat memberi manfaat bagi organisasi. Misalnya, (1) membentuk gaya kepemimpinan (2) meningkatkan kejelasan peran (3) meningkatkan kepercayaan interpersonal dan kepuasan kerja dan (4) meningkatkan kinerja bawahan. Namun, beberapa penelitian telah mengkritik efektifitas dari sistem pengendalian,

dan menemukan bahwa hal tersebut dapat memiliki konsekuensi negatif seperti menurunkan usaha kerja para karyawan, kinerja, dan keuntungan perusahaan (Tayler dan Bloomfield, 2011:23).

Menurut Chow (1983) dalam penelitian Chong dan Low (2016) mengemukakan mengenai efektivitas sistem pengendalian pada kinerja bawahan memberikan motivasi untuk melakukan penelitian ini. Penelitian ini menguji keefektifan dari kompensasi efektif berbasis anggaran terhadap perilaku bawahan (dalam bentuk kinerja). Skema kompensasi efektif berbasis anggaran merupakan salah satu elemen penting sistem pengendalian akuntansi yang digunakan sebagian besar.

Banyak penelitian telah mengindikasikan bahwa efek perilaku dari skema kompensasi berbasis anggaran jauh lebih kompleks daripada yang diperkirakan sebelumnya. Beberapa penelitian menunjuk bahwa hubungan antara skema kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kinerja yang dimoderasi oleh faktor-faktor seperti komitmen organisasi dan asimetri informasi (Chong dan Eggleton, 2007), variabel usaha dan keterampilan (Budiarti, 2013), dan kepuasan kerja (Mutmainah, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara skema kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kinerja manajerial jauh lebih kompleks. Terdapat satu variabel mediasi lainnya yang penting untuk diteliti, yaitu kepercayaan terhadap atasan (*trust-in supervisor*).

Dalam penelitian ini, penulis menyelidiki apakah skema kompensasi insentif berbasis anggaran menguntungkan bagi organisasi melalui pengujian peran penengah dari kepercayaan bawahan kepada atasan dan komitmen organisasi. Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan kepercayaan interpersonal mempunyai implikasi yang penting terhadap kinerja pimpinan dalam organisasi (Colquitt et al., 2007). Dalam penelitian Chong dan Low (2016), Studi sebelumnya menggaris bawahi pentingnya hubungan sebuah kontrak insentif dan kepercayaan interpersonal pada perilaku. Christ et al. (2012) berpendapat bahwa sikap, dimana kontrak insentif dibentuk dapat berdampak pada bagaimana orang menginterpretasi tingkat dari kepercayaan atau ketidakpercayaan.

Penelitian lain seperti Lau dan Buckland (2001) dan Lau dan Sholihin (2005) berargumen bahwa matrik penilaian kinerja (keuangan atau non keuangan) berpengaruh terhadap *interpersonal trust*. Sedangkan Hartmann dan Slapnicar (2009) berargumen bahwa yang mempengaruhi *interpersonal trust* adalah variabel lain, yaitu formalitas penilaian kinerja.

Komitmen organisasi juga mempunyai implikasi penting pada kinerja bawahan, walaupun ada pandangan yang berseberangan tentang hubungan komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Menurut Mahmudi (2007) dalam penelitian Dustika Yolanda Putri (2013) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan mengenal dan memahami suatu organisasi dan berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan

penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dimana loyalitas, keterlibatan, dan penerimaan terkait dengan kinerja seseorang dalam suatu organisasi.

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada organisasi sektor publik (Wulandari Novi, 2007). Di setiap negara, lingkup organisasi sektor publik tidaklah sama. Tidak ada definisi yg menjelaskan secara lengkap yang bisa digunakan acuan untuk semua sistem pemerintahan (Mahsun Mohamad, 2013).

Dalam waktu yang relatif singkat akuntansi sektor publik telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Saat ini terdapat perhatian yang lebih besar terhadap praktik akuntansi yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintahan, perusahaan milik negara/daerah, dan berbagai organisasi publik lainnya (Mardiasmo, 2009). Peningkatan organisasi sektor publik tersebut menuntut para Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) bekerja secara maksimal untuk menghasilkan output yang sesuai dengan aturan yang ada. Setiap SKPD sebagai pengguna anggaran akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab yang dimiliki.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi Insentif Berbasis Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Moderating Kepercayaan atas Supervisor dan Komitmen Organisasi”. Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Chong dan Law (2016). Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan koresponden pada objek penelitian. Selain itu penelitian ini juga menguji alur pengaruh dari dari masing-masing variabel.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Teori Pencapaian Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Menurut Locke dan Latham (1990) dalam penelitian Saudi (2017) menjelaskan bahwa tujuan yang sulit menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Demikian halnya tujuan yang spesifik (jelas) dan menantang akan menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang bersifat abstrak. Teori ini mengasumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja yaitu jika manajer tahu apa sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke dan Latham, 1990).

Goal-setting theory menunjukkan bahwa insentif finansial dapat meningkatkan penerimaan dari tujuan kinerja yang sulit, sehingga meningkatkan kinerja (Lock et al., 1988).

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Partisipasi tersebut juga membantu mereka untuk memperbaiki kesalahan, yang akhirnya dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Hopwood, 1976). Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki komitmen tujuan maka kinerja yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain manajer yang tidak komitmen pada tujuan, tidak memiliki keinginan memperbaiki kesalahan dengan memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran, sehingga kinerja yang diperoleh tetap rendah (Bawono, 2009).

Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang di atur dalam hukum (Mahsun Mohamad, 2013).

Menurut Mahsun Mohamad (2013) Di Indonesia, berbagai organisasi termasuk dalam cangkupan sektor publik antara lain pemerintah pusat, pemerintah daerah, sejumlah perusahaan dimana pemerintah mempunyai saham (BUMN, dan BUMD), organisasi bidang pendidikan, organisasi bidang kesehatan, dan organisasi-organisasi lainnya.

Organisasi sektor publik bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan motif surplus agar terjadi keberlangsungan organisasi dengan memberikan kontribusi pendapatan negara atau daerah.

Kompensasi Insentif

Kompensasi insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan organisasi untuk para karyawannya agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2009). Kompensasi insentif merupakan strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja mengingat hal tersebut mempengaruhi kualitas dari organisasi itu sendiri. Dengan adanya kompensasi insentif tersebut diharapkan para karyawan dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaannya lebih baik lagi agar kinerja organisasi semakin berkualitas.

Kompensasi Insentif Berbasis Anggaran

Peraturan Menteri Republik Indonesia Nomor 143/PMK.02/2017 menjelaskan bahwa insentif yang didasarkan atas kinerja anggaran adalah apresiasi dalam bentuk tambahan alokasi anggaran atas dasar kinerja anggaran. Kinerja anggaran yang dimaksud adalah hasil kerja yang dicapai dalam proses pelaksanaan anggaran berdasarkan target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Saudi, 2017).

Insentif diberikan kepada mereka yang memiliki nilai realisasi anggaran yang baik, hal tersebut dapat dilihat dari realisasi pendapatan yang baik. Realisasi pendapatan yang baik apabila mampu memperoleh pendapatan melebihi jumlah yang dianggarkan (Halim, 2007)

Kepercayaan Supervisor

Gilbert dan Tang (1998:21) memiliki pandangan mengenai kepercayaan sebagai suatu keyakinan bahwa seorang karyawan akan bersikap jujur dan tunduk pada komitmen, para

pemimpin organisasi dan keyakinan bahwa tindakan-tindakan organisasi akan memberi manfaat bagi karyawan.

Pendapat lain dari Robbins dan Judge (2008: 99) menyatakan bahwa dalam bekerja atasan harus bisa memiliki kejujuran. Hal ini diperlukan untuk meyakinkan para karyawan/bawahan bahwa atasan mereka memang layak untuk dijadikan pemimpin serta layak untuk mendapatkan kepercayaan dari para karyawan. Dengan itu maka karyawan dengan sukarela menanggung dampak dari tindakan atasan karena mereka yakin bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalahgunakan.

Kepercayaan merupakan kunci utama dalam menjalin hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Hubungan tersebut dapat mempermudah dalam melakukan kerjasama dan tersalurnya informasi antara pimpinan dan bawahan sehingga hal tersebut meningkatkan keterbukaan antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi.

Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (1996) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya bertanggungjawab atas keanggotaannya dalam suatu organisasi. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seorang pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman telah komitmen kerja, yaitu:

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja.
2. Terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut.
3. Adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

Kinerja Manajerial

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mohamad Mahsun, 2013). Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kriteria suatu keberhasilan mencangkup suatu tujuan atau target tertentu yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dari organisasi sektor publik akan bernilai baik apabila pimpinan dalam organisasi tersebut dapat menjalankan amanah dengan baik dalam melaksanakan tugas sesuai tujuan atau target yang sudah ditetapkan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Bawono (2009) kinerja manajerial didefinisikan berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi,

evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negoisasi dan perwakilan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja (Riyadi, 1999).

Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Review Penelitian

Chong dan Law (2016), melakukan penelitian yang berjudul *The Effect of a Budget-Based Incentive Compensation Scheme on Job Performance: The Mediating Role of Trust-in-Supervisor and Organisational Commitment*. Variabel dependen pada penelitian ini yaitu budget-based incentive compensation dan variabel independennya yaitu job performance. Penelitian ini menggunakan variabel mediasi yaitu *trust-in supervisor* dan *organizational commitment*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada skema pemberian insentif berbasis anggaran yang tinggi berpengaruh terhadap kepercayaan pengawas yang lebih tinggi, kemudian menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi dan meningkatkan prestasi kerja bawahan.

Saudi (2017), melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Skema Budget-Based Incentive Compensation terhadap Kinerja melalui Kepercayaan pada Atasan*. Variabel dependen pada penelitian ini yaitu skema budget-based incentive compensation dan variabel independennya yaitu kinerja. Penelitian ini menggunakan variabel mediasi yaitu kepercayaan pada atasan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skema budget-based incentive compensation berpengaruh positif terhadap kinerja, kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja, dan kepercayaan pada atasan belum dapat memediasi hubungan antara skema budget-based incentive compensation terhadap kinerja. Penelitian tersebut membantu manajemen untuk memahami pentingnya merancang skema budget-based incentive compensation yang efektif untuk meningkatkan kepercayaan pada atasan yang nantinya akan menyebabkan peningkatan kinerja.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Dalam penelitian Chong dan Low (2016) menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kepercayaan atas supervisor. Hal tersebut juga mendukung hasil penelitian dari Saudi (2017) yang menunjukkan pengaruh positif signifikan antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kepercayaan pada atasan. Berdasarkan pernyataan diatas maka peneliti menduga adanya pengaruh positif antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kepercayaan atas supervisor.

H1: Adanya pengaruh positif antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kepercayaan atas supervisor.

Penelitian terdahulu seperti Chong dan Eggleton (2007) telah mengemukakan bahwa kompensasi insentif berbasis anggaran dapat mempengaruhi secara positif kinerja karyawan

melalui dorongan dan usaha yang tinggi, hal tersebut berkaitan dengan komitmen organisasi yang diterapkan oleh karyawan itu sendiri. Hasil penelitian Chong dan Law (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Adanya pengaruh positif antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan komitmen organisasi.

Brockner et al. (1997) menemukan kepercayaan berpengaruh secara positif dengan komitmen organisasi. Hal yang serupa, Costa dan Andeson (2011) menjelaskan bahwa kepercayaan bawahan kepada atasan/supervisor meningkatkan identifikasi bawahan dan perasaan cinta terhadap organisasi. Pernyataan diatas juga mendukung penelitian Chong dan Law (2016) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa kepercayaan atas supervisor berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga peneliti menarik suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: Adanya pengaruh positif antara kepercayaan atas supervisor terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Law (2016) membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara kepercayaan supervisor dengan kinerja manajerial dan hubungannya positif. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya Lau dan Buckland (2001); Lau dan Tan (2006) menunjukkan kepercayaan supervisor yang tinggi menyebabkan tensi pekerjaan rendah. Penelitian tersebut menyarankan bawahan yang mempunyai tingkat kepercayaan kepada atasan yang tinggi kemungkinan besar akan mengungkapkan perasaan mereka secara terbuka. Keterusterangan dalam komunikasi menciptakan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan, yang mengarah pada tingkat stress, takut, frustrasi, dan konflik antar bawahan yang lebih rendah.

H4: Adanya pengaruh antara kepercayaan supervisor terhadap kinerja manajerial

Chong dan Law (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dengan kinerja manajerial. Dalam penelitian Derma (2008) juga ditemukan adanya bukti yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja pimpinan SKPD dan hubungannya positif. Pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja pimpinan SKPD adalah semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja pimpinan SKPD akan semakin baik. Dari Pernyataan diatas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H5: Adanya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

Hopwood (1976) menyatakan bahwa sistem kompensasi insentif berbasis anggaran berhubungan dengan pemenuhan anggaran yang dapat menghasilkan konsekuensi yang cukup menguntungkan. Hal tersebut adalah kepercayaan pada pencapaian anggaran yang memberikan tujuan yang spesifik dan jelas pada bawahan. Lau dan Tan (2003) menyampaikan

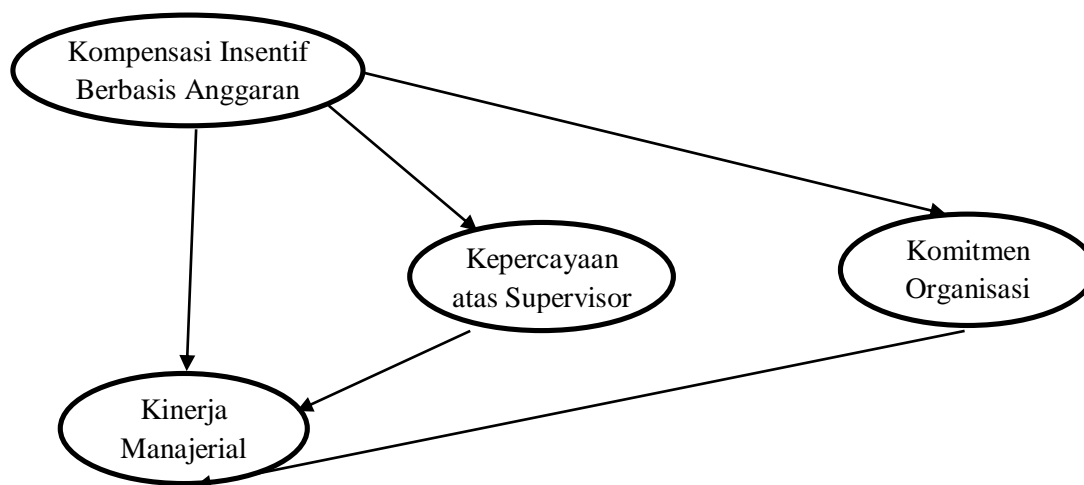
bahwa adanya tujuan, bersamaan dengan tekanan yang diperoleh dari pencapaian target anggaran, memotivasi bawahan untuk terus berupaya lebih keras dalam pekerjaan mereka.

Pernyataan di atas mendukung penelitian dari Chong dan Law (2016) dan Saudi (2017) yang menunjukkan hasil adanya pengaruh positif signifikan antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kinerja manajerial. Sehingga peneliti menarik suatu hipotesis sebagai berikut:

H6: Adanya pengaruh positif antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kinerja manajerial.

Kerangka Konseptual

Penelitian ini menjelaskan pengaruh kompensasi insentif berbasis anggaran melalui kepercayaan atas supervisor dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Pada bagan dibawah ini disajikan model penelitian yang menguji pengaruh tersebut.



Gambar: Kerangka Konseptual

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa jauh pengaruh kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan atas supervisor dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan pada pejabat SKPD di kabupaten Klaten Jawa Tengah.

Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan data

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pejabat eselon III dan IV pada SKPD di kabupaten Klaten Jawa Tengah. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini

adalah pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling method*) dengan kriteria sampel pejabat eselon III dan eselon IV yang bersedia mengisi kuesioner.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen (X), dependen (Y), dan mediator (M). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi insentif berbasis anggaran (X), variabel dependen yang dimaksud adalah kinerja manajerial (Y), dan variabel mediator adalah kepercayaan atas supervisor (M1) dan komitmen organisasi (M2).

Kompensasi insentif berbasis anggaran (X) merupakan apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawannya dalam bentuk uang atas hasil kerja yang dicapai dalam proses pelaksanaan anggaran.

Kinerja manajerial (Y) merupakan hasil pencapaian pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi selama satu periode.

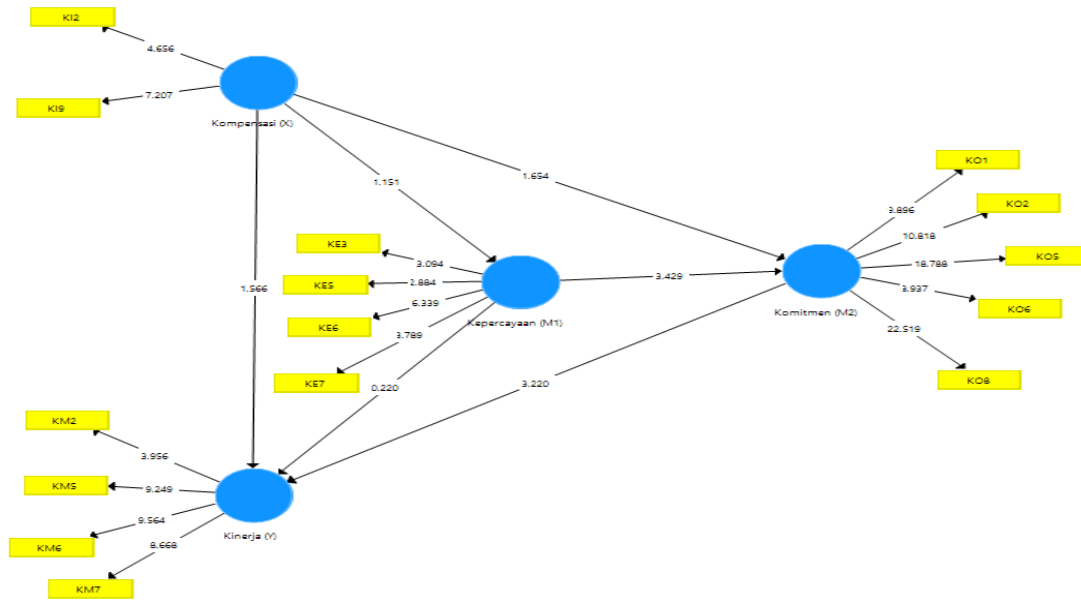
Kepercayaan atas supervisor (M1) merupakan kepercayaan bawahan kepada atasannya. Mereka menganggap atasannya memiliki sifat kompeten, terbuka, peduli, dan dapat diandalkan.

Komitmen organisasi (M2) merupakan perasaan memiliki suatu organisasi yang dimiliki oleh karyawan dalam berkontribusi pada suatu organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pemilihan Sampel

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan atas supervisor dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada SKPD kabupaten Klaten Jawa Tengah. Populasi penelitian ini adalah semua pejabat SKPD eselon III dan IV di kabupaten Klaten. Berdasarkan hasil survei dari 222 kuesioner yang dikirim kepada seluruh pejabat eselon III dan IV pada SKPD kabupaten Klaten. Dari jumlah tersebut terdapat 190 kuesioner yang kembali dan hanya 127 kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini.



Hasil Analisis data

1. Convergent Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* $>0,7$. Setelah melakukan uji *convergent validity* ditemukan data yang valid hanya ada 15 indikator.

2. Uji Validitas

Suatu indikator dinyatakan valid atau baik dapat diketahui dari nilai *average variant extracted (AVE)* untuk masing-masing indikator yang dipersyaratkan nilainya harus $>0,5$ untuk model yang dinyatakan valid atau baik.

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kompensasi insentif berbasis anggaran (X)	0,779
Kepercayaan atas supervisor (M1)	0,597
Komitmen organisasi (M2)	0,607
Kinerja manajerial (Y)	0,765

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE pada masing-masing variabel memiliki nilai $>0,5$. Dengan demikian dapat dinyatakan setiap variabel telah valid atau baik.

3. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $>0,6$ (Ghozali, 2006). Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel:

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kompensasi insentif berbasis anggaran (X)	0,749
Kepercayaan atas supervisor (M1)	0,790

Komitmen organisasi (M2)	0,837
Kinerja manajerial (Y)	0,896

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel penelitian $>0,6$. Dengan demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

4. Uji *Path Coefficient*

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan bagan *inner model* dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* terbesar ditunjukkan dengan pengaruh kepercayaan atas supervisor terhadap komitmen organisasi sebesar 3,429. Kemudian pengaruh terbesar kedua adalah komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 3,220. Selanjutnya pengaruh kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 1,996 dan pengaruh yang paling kecil adalah kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 1,654.

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalm model ini memiliki *path coefficient* dengan angka positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada suatu variabel independen terhadap dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen dan dependen tersebut.

5. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, maka diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepercayaan atas supervisor (M1)	0,022	0,015
Komitmen organisasi (M2)	0,254	0,242
Kinerja manajerial (Y)	0,175	0,155

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kepercayaan atas supervisor adalah 0,022. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kepercayaan atas supervisor dapat dijelaskan oleh kompensasi insentif berbasis anggaran sebesar 22%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel komitmen organisasi sebesar 0,254. Nilai tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kompensasi insentif berbasis anggaran sebesar 25,4 %. Selanjutnya nilai *R-Square* yang diperoleh dari variabel kinerja manajerial sebesar 0,175. Nilai tersebut menjelaskan bahwa kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh kompensasi insentif berbasis anggaran sebesar 17,5%.

6. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* $< 0,05$ (Ghozali, 2009). Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui *inner model*:

Variabel	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keterangan
Kepercayaan atas supervisor → Kinerja manajerial	0,223	0,823	Ditolak
Kepercayaan atas supervisor → komitmen organisasi	3,320	0,001	Diterima
komitmen organisasi → Kinerja manajerial	3,395	0,001	Diterima
Kompensasi insentif berbasis anggaran → Kepercayaan atas supervisor	1,089	0,227	Ditolak
Kompensasi insentif berbasis anggaran → Kinerja manajerial	1,724	0,085	Dotolak
Kinerja manajerial → komitmen organisasi	1,604	0,109	Ditolak

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa dari enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, hanya dua yang dapat diterima. Hipotesis tersebut adalah yang memiliki nilai *P-Values* < 0,05. Sehingga empat hipotesis diantaranya ditolak.

7. Analisis Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilkakukan menjawab hipotesis yang diajukan, telah diketahui bahwa dari enam hipotesis hanya dua hipotesis yang diterima. Berikut ini adalah analisis terkait pengaruh antar variabel yang diajukan:

- a. Pengaruh positif antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kepercayaan atas supervisor.

Berdasarkan hasil hipotesis, diketahui nilai *P-Values* kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kepercayaan atas supervisor sebesar $0,277 > 0,05$. Hal ini bahwa H_1 ditolak, dengan demikian kompensasi insentif berbasis anggaran tidak berpengaruh terhadap kepercayaan atas supervisor.

Hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Chong dan Law (2016) dan Saudi (2017) bahwa kompensasi insentif berbasis anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan atas supervisor.

- b. Pengaruh positif antara kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap komitmen organisasi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-Values* tercatat sebesar 0,109 yang berarti $> 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Chong dan Eggleton (2007) yang mengemukakan bahwa kompensasi berbasis anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi yang tinggi dari seorang karyawan. Penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Chong dan Law (2016) dan Saudi (2017) yang menghasilkan adanya pengaruh positif signifikan antara kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap komitmen organisasi.

1. Pengaruh positif antara kepercayaan atas supervisor terhadap komitmen organisasi.

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-Values* tercatat sebesar 0,001 yang berarti $< 0,005$. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan atas supervisor berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut mendukung penelitian dari Strawser (2001) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti perilaku pemimpin, peran ganda, konflik peranan, tingkat sentralisasi organisasi dan tingkat komunikasi pemimpin. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan pada atasan/supervisor maka semakin tinggi pula tingkat komitmen pada suatu organisasi. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Costa dan Andeson (2011) dan Chong dan Law (2016) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif antara kepercayaan atas supervisor terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh positif antara kepercayaan atas supervisor terhadap kinerja manajerial.

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-Values* tercatat sebesar 0,823 yang berarti $> 0,005$. Hal tersebut menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara kepercayaan atas supervisor terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini tidak didukung oleh penelitian dari Lau dan Buckland (2001) dan Lau dan Tan (2006) yang menunjukkan kepercayaan supervisor yang tinggi menyebabkan tensi pekerjaan rendah. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa mempunyai tingkat kepercayaan pada atasan yang tinggi kemungkinan besar akan mengungkapkan perasaan secara terbuka.

3. Pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-Values* tercatat sebesar 0,001 yang berarti $< 0,005$. Hal tersebut menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Chong dan Law (2016) dan Derma (2008) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun, penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Wiener dan Vardi (1980) dan Steer (1977) yang mengemukakan bahwa tidak ada hubungan yang jelas antara komitmen organisasi pada kinerja manajerial.

4. Pengaruh positif antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-Values* tercatat sebesar 0,085 yang berarti $> 0,005$. Hal tersebut menunjukkan tidak ada pengaruh antara kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Chong dan Law (2016) dan Saudi (2017) yang menunjukkan hasil penelitian adanya pengaruh positif signifikan antara kompensasi insentif berbasis anggaran dengan kinerja manajerial serta penelitian dari Lau dan Tan (2003) yang menyampaikan bahwa adanya tujuan, bersamaan dengan tekanan yang diperoleh dari pencapaian target anggaran, memotivasi bawahan untuk terus berupaya lebih keras dalam pekerjaan mereka. Namun penelitian ini mendukung penelitian dari Deci dan Ryan (1985) yang menggunakan teori evaluasi kognitif menemukan bahwa insentif finansial yang kontinuitas mengikis motivasi dan dengan demikian mengurangi kinerja.

8. Analisis Uji Efek Mediasi

Berdasarkan hasil bagan inner model menunjukkan bahwa kepercayaan atas supervisor dan komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediasi sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Law (2016). Hasil menunjukkan kepercayaan atas supervisor memperoleh nilai sebesar 0,022 dan komitmen organisasi memperoleh nilai sebesar 0,254. Oleh karena itu komitmen organisasi memiliki efek mediasi yang lebih besar dibandingkan kepercayaan atas supervisor.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kinerja manjerial yang dimediasi oleh kepercayaan atas supervisor dan komitmen organisasi pada SKPD kabupaten Klaten dengan sampel pejabat eselon III dan eselon IV. Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompensasi insentif berbasis anggaran tidak berpengaruh terhadap kepercayaan atas supervisor. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Chong dan Law (2016) dan Saudi (2017).
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Chong dan Eggleton (2007), Chong dan Law (2016) dan Saudi (2017).
3. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepercayaan atas supervisor berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut mendukung penelitian dari Strawser (2001), Costa dan Andeson (2011) dan Chong dan Law (2016).
4. Hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara kepercayaan atas supervisor terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini tidak didukung oleh penelitian dari Lau dan Buckland (2001) dan Lau dan Tan (2006).
5. Hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Chong dan Law (2016) dan Derma (2008). Namun, penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Wiener dan Vardi (1980) dan Steer (1977).
6. Hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Chong dan Law (2016) dan Saudi (2017). Namun penelitian ini mendukung penelitian dari Deci dan Ryan (1985).
7. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepercayaan atas supervisor dan komitmen organisasi dapat dijadikan mediasi hubungan antara kompensasi insentif berbasis anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chong dan Law (2016).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

1. Penelitian yang akan datang sebaiknya memperluas objek penelitian dengan tidak terbatas pada SKPD kabupaten Klaten.
2. Penelitian ini masih perlu dikembangkan lebih lanjut untuk mendapatkan model yang lebih akurat, yaitu menambahkan variabel yang berhubungan dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini tidak lepas dari berbagai keterbatasan yang mungkin dapat berpengaruh terhadap hasil penelitian yang ditemukan. Keterbatasan tersebut diantaranya:

1. Pada saat pengisian kuesioner responden tidak didampingi, sehingga ada kemungkinan responden yang kurang memahami maksud dari pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner memberikan jawaban yang kurang sesuai dan pengisian kuesioner yang tidak lengkap.

6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bawono, Andy D.B. 2009. Peran Budgetary Goal Characteristics sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial. Thesis. Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang.
- [2] Chong, V. K., and Eggleton, I. R. C. 2007. The Impact of Reliance on Incentive-Based Compensation Schemes, Information Asymmetry and Organisational Commitment on Managerial Performance. *Management Accounting Research*. Vol. 18, No. 3, pp. 312-342.
- [3] Chong V.K., and Maggie B.C. Law. 2016. The Effect of a Budget-Based Incentive Compensation Scheme on Job Performance: The Mediating Role of Trust-In-Supervisor and Organizational Commitment. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 12, No. 4, pp.590-613.
- [4] Chow, C. W. 1983. The effects of job standard tightness and compensation scheme on performance: An exploration of linkages, *The Accounting Review*, Vol. 58 No. 4, pp. 667-685.
- [5] Colquitt, J. A., Scott, B. A., and LePine, J. A. 2007. Trust, Trustworthiness and Trust Propensity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, pp. 909-927.
- [6] Deci, E. L., and Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination In Human Behavior*. New York: Plenum.
- [7] Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi 3). Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- [8] Hastuti, Indra dan Susanto, Heri. 2015. The Participation Influence In Composing Budget Towards Managerial Performance Through An Organizational Commitment. *Jurnal Sainsteeh Pliteknik Indonusa Surakarta*. ISSN: 2355-509 Vol. 1 Nomor 3.
- [9] Hopwood, A. 1976. *Control in Organizations: Accounting and Human Behaviour*. Engglewood Cliffs. Prentice Hall.
- [10] Jensen, M. C and Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol.3, No. 4, pp. 305-360.
- [11] Lau, C. M., and Buckland, C. 2001. Budgeting - The Role of Trust and Participation: a Research Note. *Abacus*. Vol. 37, No. 3, pp. 369-388.

- [12] Lau, C. M. and Tan, S. L. C. 2003. The Effects of Participation and Job-Relevant Information on the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. Vol. 21, No. 1, pp. 17-34.
- [13] Locke, E. A., and Latham, G. P. 2006. *New Direction in Goal-Setting Theory*. Association for Psychological Science. Vol. 15, No. 5.
- _____. 1990. *A Theory of Goal Setting and Traits Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [14] Lunenburg, F.C. 2011. Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*. Vol. 15, No. 1.
- [15] Mahsun Mohamad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE Yogyakarta: Yogyakarta
- [16] Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- [17] Ross, A. 1994. Trust as a Moderator of the Effect of Performance Evaluation Style on Job-Related Tension: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 19, No. 7, pp. 629-635.
- [18] Sudarwati, Retnaningsih. 2007. Analisis Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- [19] Saudi, Nur Fajar I. 2017. Pengaruh Skema Budget-Based Incentive Compensation terhadap Kinerja melalui Kepercayaan pada Atasan. Skripsi. Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin, Makasar.
- [20] Sekaran, U. 2000. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach, 3rd ed*. John Wiley & Sons: Inc.