



Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Manajerial pada PDAM se-Priangan Timur

Misbahul Khoer, Dewi Ratnasari Astuti

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cipasung Tasikmalaya

misbah27khoer@gmail.com, dewiratnasariastuti@uncip.ac.id

Abstrak

Kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai organisasi sektor publik masih menjadi isu krusial, tercermin dari tingginya rata-rata Non-Revenue Water (NRW) secara nasional serta perbedaan kondisi kinerja yang mencolok antara PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya dan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi manajerial terhadap kinerja manajerial pada kedua PDAM tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik total sampling terhadap 50 pegawai struktural yang terlibat dalam penyusunan anggaran (27 responden dari PDAM Tirta Sukapura dan 23 responden dari PDAM Tirta Intan). Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, demikian pula kompetensi manajerial. Uji F mengonfirmasi kelayakan model regresi yang digunakan ($F = 47,119$; $\text{sig} = 0,000$), di mana kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 65,3% variasi kinerja manajerial ($\text{Adjusted } R^2 = 0,653$). Temuan ini mengonfirmasi relevansi teori keagenan pada konteks organisasi sektor publik, di mana partisipasi anggaran berperan sebagai mekanisme bonding yang mereduksi asimetri informasi, sementara kompetensi manajerial khususnya dimensi motif dan konsep diri terbukti dominan dalam mendorong efektivitas manajerial. Penelitian ini merekomendasikan perluasan ruang partisipasi manajer dalam pengambilan keputusan anggaran serta penguatan kapasitas analitis berbasis data bagi manajer PDAM.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Kompetensi Manajerial, Kinerja Manajerial, PDAM, Teori Keagenan

1. Pendahuluan

Kinerja manajerial merupakan hasil aktivitas operasional perusahaan yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, sekaligus tolak ukur seberapa efektif dan efisien seorang manajer bekerja dalam mencapai tujuan organisasi (Setiawan et al., 2019). Dalam konteks organisasi sektor publik, kinerja manajerial berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Salah satu bentuk organisasi sektor publik yang kinerjanya paling bersentuhan langsung dengan hajat hidup masyarakat adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), lembaga yang bertanggung jawab menyediakan layanan air bersih yang menjadi kebutuhan dasar setiap warga.

Secara nasional, permasalahan kinerja manajerial PDAM masih cukup krusial. Buku Kinerja BUMD Air Minum Tahun 2023 (PUPR, 2023) mencatat rata-rata Non-Revenue Water (NRW) sebesar 33,90% dari 393 BUMD yang dievaluasi, jauh di atas batas toleransi 20%, dengan kerugian ekonomi ditaksir USD 579 juta per tahun (Maharta, 2025). Lebih jauh, (Setiawan, 2025) melaporkan paradoks keuangan pada sejumlah PDAM di mana kondisi kas tampak positif namun laporan keuangan justru merugi, sebuah indikasi lemahnya tata kelola dan pengambilan keputusan manajerial. Fenomena ini tercermin nyata pada Perumda Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya, yang selama enam tahun memberlakukan tarif jauh di bawah Harga Pokok Produksi (Sergap.co.id, 2023; Rahadian, 2022) hingga terpaksa menaikkan tarif hampir 100% pada Januari 2023 (Indonesia, 2023), namun tanpa perbaikan layanan yang sepadan hingga Bupati Tasikmalaya harus turun langsung menginstruksikan perbaikan respons layanan (RadarTasik.id, 2026). Dari sisi efisiensi anggaran, belanja pegawai Perumda Tirta Sukapura pada 2024 tercatat lebih besar dibandingkan 2023, dengan porsi belanja administrasi yang jauh melampaui belanja teknis operasional (Priangan.com, 2026). sementara tantangan strategis seperti penurunan NRW, digitalisasi pelayanan, dan penguatan SDM masih belum tertangani secara sistematis (QJabar.com, 2026). Sebaliknya, PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut berhasil membalikkan kerugian akumulatif empat tahun menjadi

laba pada 2024 (Burama, 2024; Nur, 2024), dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama enam tahun berturut-turut dan skor BPKP yang terus meningkat (Warta Garut, 2024). Perbedaan kondisi antara kedua PDAM dalam satu wilayah Priangan Timur inilah yang menjadi titik tolak akademis penelitian ini.

Secara lebih spesifik, selama enam tahun Perumda Tirta Sukapura memberlakukan tarif berkisar Rp3.300–Rp5.100/m³ kepada lebih dari 43.659 pelanggan aktif, jauh di bawah Harga Pokok Produksi yang meningkat dari Rp6.674/m³ pada 2020 menjadi Rp7.143/m³ pada 2021, sehingga manajemen terpaksa menaikkan tarif hampir 100% pada awal 2023 (Sergap.co.id, 2023; Rahadian, 2022; Indonesia, 2023). Dari sisi efisiensi anggaran, belanja pegawai Perumda Tirta Sukapura pada 2024 tercatat Rp27,21 miliar, naik dari Rp25,48 miliar pada 2023, dengan porsi belanja administrasi sebesar Rp19,18 miliar yang jauh melampaui belanja teknis operasional (Priangan.com, 2026), sebuah ketimpangan alokasi anggaran yang mengindikasikan lemahnya perencanaan dan pengendalian anggaran pada organisasi tersebut. Sebaliknya, PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut berhasil membukukan laba Rp380 juta pada 2024 setelah mengalami kerugian akumulatif Rp12 miliar selama empat tahun sebelumnya (Nur, 2024), dengan tingkat keluhan pelanggan hanya 0,5% dari 70.000 pelanggan aktif selama periode permintaan puncak (Burama, 2024), opini Wajar Tanpa Pengecualian dari akuntan publik selama enam tahun berturut-turut, serta skor BPKP yang meningkat dari 3,2 menjadi 3,6 (Warta Garut, 2024). Kontras kondisi keuangan, kepuasan pelanggan, dan akuntabilitas tata kelola antara kedua PDAM dalam satu wilayah administratif yang berdekatan inilah yang mendasari relevansi pengujian pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi manajerial secara komparatif pada penelitian ini.

Perbedaan kinerja tersebut diduga berkaitan erat dengan dua faktor manajerial. Pertama, partisipasi anggaran yaitu keterlibatan aktif manajer dalam proses penyusunan anggaran yang mendorong komitmen dan tanggung jawab terhadap target organisasi (Venselina et al., 2023). Dalam perspektif teori keagenan (Jensen & Meckling, 1976), partisipasi anggaran berfungsi mereduksi asimetri informasi antara manajemen puncak dan manajer operasional yang paling memahami kondisi lapangan. dalam konteks organisasi sektor publik, hubungan ini dapat dikarakteristikan sebagai hubungan keagenan berlapis, baik antara pemerintah daerah dan manajemen perusahaan daerah, maupun antara manajemen puncak dan manajer operasional secara internal (Irawan, 2023). Kedua, kompetensi manajerial yaitu kemampuan manajer dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya secara efektif melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memadai (Tallo & Foeh, 2025).

Kajian atas penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. Pada variabel partisipasi anggaran, (Alimuna et al., 2026) dan (Venselina et al., 2023) membuktikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, sementara (Safruddin, 2024) menemukan bahwa pengaruh langsungnya tidak signifikan dan hanya terbukti melalui variabel intervening. Pada variabel kompetensi manajerial, (Tallo & Foeh, 2025) serta (Widy et al., 2026) mengonfirmasi pengaruh positif signifikan, namun konsistensinya masih bergantung pada konteks organisasi. Sebagian besar penelitian terdahulu masih dilakukan pada organisasi sektor swasta maupun koperasi, sehingga masih terbatas penelitian yang mengkaji kedua variabel tersebut pada organisasi PDAM dengan pendekatan komparatif antar-PDAM dalam satu wilayah yang sama. Kajian terhadap literatur partisipasi anggaran menunjukkan bahwa hubungannya dengan kinerja manajerial kerap diuji bersama variabel pendukung lain, seperti kejelasan sasaran anggaran maupun ketersediaan informasi yang relevan bagi penyusunan anggaran. Fitriasisuri dan Dini (2023) menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran turut berperan bersama partisipasi anggaran dalam mendorong kinerja manajerial pada organisasi yang diteliti, sementara Sopanah, Harnovinsah, Sulistyan, dan Mulyono (2023) membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang disertai *job relevant information* secara konsisten meningkatkan kinerja manajerial sekaligus menekan kecenderungan *budgetary slack*. Kedua studi ini memperkuat posisi bahwa partisipasi anggaran, ketika disertai kejelasan sasaran dan keterbukaan informasi, cenderung memberikan pengaruh langsung yang lebih konsisten terhadap kinerja manajerial dibandingkan ketika partisipasi berjalan tanpa kedua unsur tersebut. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan langsung partisipasi anggaran dan kompetensi manajerial terhadap kinerja manajerial bersifat kontekstual, sehingga pengujian langsung tanpa mediasi pada organisasi PDAM, seperti yang dilakukan penelitian ini, tetap relevan untuk memperkaya bukti empiris pada sektor publik penyedia layanan air bersih.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan kompetensi manajerial terhadap kinerja manajerial pada PDAM se-Priangan Timur, mencakup Perumda Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya dan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur akuntansi manajemen sektor publik dengan bukti empiris komparatif yang kontekstual, sekaligus menguji dua hipotesis, yaitu partisipasi anggaran diduga berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (H1) dan kompetensi manajerial diduga berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (H2). Secara praktis,

hasilnya diharapkan menjadi referensi bagi peningkatan sistem penganggaran dan kompetensi manajerial pada kedua PDAM demi kualitas layanan air bersih yang lebih baik bagi masyarakat Priangan Timur.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara statistik melalui data numerik dari kuesioner (Sugiyono, 2019). Objek penelitian adalah partisipasi anggaran (X1), kompetensi manajerial (X2), dan kinerja manajerial (Y), sedangkan subjek penelitian adalah seluruh pegawai struktural PDAM Tirta Sukapura dan PDAM Tirta Intan yang terlibat dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran, meliputi kepala divisi, kepala bagian, kepala seksi, dan staf terkait. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling (sampling jenuh), karena jumlah populasi yang relatif terbatas memungkinkan seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2019). Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 50 orang, terdiri atas 27 pegawai PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya dan 23 pegawai PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut, dengan mayoritas responden berada pada jenjang manajer menengah (Kepala Cabang dan Manajer Cabang) yang bersinggungan langsung dengan proses penyusunan maupun pengendalian anggaran di lingkup cabang atau unit.

2.1 Operasionalisasi Variabel

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai pendekatan penyusunan anggaran di mana para manajer yang akan bertanggung jawab atas pelaksanaan anggaran dilibatkan secara aktif dalam proses penyusunannya (Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen, 2012). Kompetensi manajerial didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang secara kausal berkaitan dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan, mengikuti model iceberg yang membagi kompetensi ke dalam lapisan tampak (pengetahuan dan keterampilan) dan lapisan tersembunyi (motif, sifat, dan konsep diri) (Spencer, 1993). Kinerja manajerial didefinisikan sebagai efektivitas manajer dalam menjalankan fungsi manajemen, meliputi perencanaan anggaran, pengendalian biaya, akuntabilitas, dan landasan fungsi manajemen (Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen, 2011). Operasionalisasi ketiga variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X1)	Keterlibatan dalam keputusan dan penyusunan anggaran, pemberian masukan, pengaruh terhadap target anggaran	Likert 1–5
Kompetensi Manajerial (X2)	Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, keterampilan	Likert 1–5
Kinerja Manajerial (Y)	Perencanaan anggaran, pengendalian biaya, akuntabilitas, landasan fungsi manajemen	Likert 1–5

2.2 Instrumen dan Teknik Analisis Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan Skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan pada tahap awal pengumpulan data terhadap 17 responden yang datanya telah terkumpul, sebagai bagian dari total 50 responden penelitian, dengan nilai r tabel sebesar 0,482 ($df = n-2 = 15$) pada taraf signifikansi 5%. Instrumen yang telah dinyatakan valid dan reliabel selanjutnya digunakan untuk pengumpulan data hingga mencapai jumlah sampel penuh sebanyak 50 responden. Sebelum digunakan, instrumen diuji menggunakan uji validitas dengan teknik korelasi Pearson Product Moment (item dinyatakan valid apabila r hitung $> r$ tabel pada taraf signifikansi 5%) dan uji reliabilitas dengan metode Cronbach's Alpha (instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$). Analisis data dilakukan melalui tahapan analisis deskriptif, perhitungan Nilai Jenjang Interval (NJI), uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), analisis regresi linier berganda dengan persamaan $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$, serta pengujian hipotesis melalui uji t , uji F , dan koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan program SPSS 26 (Sugiyono, 2019). Model penelitian yang diuji digambarkan pada Gambar 1: partisipasi anggaran (X1) dan kompetensi manajerial (X2) masing-masing diduga berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (Y).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Karakteristik Responden

Dari 50 responden, sebanyak 54% berasal dari PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya dan 46% dari PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut, sehingga komposisi responden dari kedua PDAM tergolong merata. Ditinjau dari jabatan, proporsi terbesar berasal dari Kepala Cabang (26%), disusul Manajer Cabang (16%), Manajer Pusat dan Kepala Satuan & Bagian (masing-masing 14%), Kepala Unit (10%), Dewan Pengawas (8%), Direksi (6%), serta Direktur, Sekretaris Perusahaan, dan Kepala SPI (masing-masing 2%). Sebaran ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada jenjang manajer menengah yang tugasnya bersinggungan langsung dengan proses penyusunan maupun pengendalian anggaran, sehingga karakteristik responden dinilai representatif untuk mengukur ketiga variabel penelitian.

3.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas terhadap 17 responden tahap awal menunjukkan seluruh 21 item pada ketiga variabel memiliki nilai r hitung berkisar antara 0,547 hingga 0,959, lebih besar dari r tabel (0,482; $df = 15$) pada taraf signifikansi 5%, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 2 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha ketiga variabel seluruhnya melampaui batas minimum 0,60, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengumpulan data hingga 50 responden.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,884	0,60	Reliabel
Kompetensi Manajerial (X2)	0,926	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,889	0,60	Reliabel

3.1.3 Analisis Deskriptif dan Nilai Jenjang Interval

Hasil analisis statistik deskriptif terhadap 50 responden disajikan pada Tabel 3. Rata-rata skor Partisipasi Anggaran (24,40) dan Kinerja Manajerial (33,20) berada pada kategori “Baik/Efisien”, sedangkan Kompetensi Manajerial (29,56) berada pada kategori “Sangat Baik/Sangat Efisien” menurut Nilai Jenjang Interval (NJI = 40, dengan rentang 50–250). Rekapitulasi tanggapan responden menunjukkan total skor Partisipasi Anggaran sebesar 1.220 (rata-rata 203,3; kategori Baik), dengan skor tertinggi pada item “anggaran mencerminkan kondisi operasional sesungguhnya” dan skor terendah pada item “pengaruh nyata dalam keputusan anggaran”. Kompetensi Manajerial memperoleh total skor 1.478 (rata-rata 211,1; kategori Sangat Baik), dengan skor tertinggi pada item motivasi mencapai tujuan organisasi dan skor terendah pada item pengambilan keputusan berbasis data. Kinerja Manajerial memperoleh total skor 1.660 (rata-rata 207,5; kategori Baik), dengan skor tertinggi pada item koordinasi tim dan skor terendah pada item pemantauan realisasi anggaran.

Tabel 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Maks	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	50	16	30	24,40	3,597
Kompetensi Manajerial	50	23	35	29,56	3,144
Kinerja Manajerial	50	24	40	33,20	3,870

3.1.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, model diuji dengan tiga uji asumsi klasik. Hasil uji normalitas menggunakan Normal Probability Plot (P-P Plot) menunjukkan titik-titik residual menyebar mendekati garis diagonal tanpa penyimpangan ekstrem, sehingga data residual berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance kedua variabel independen sebesar 0,620 ($> 0,10$) dan VIF sebesar 1,614 (< 10), sehingga tidak terjadi gejala multikolinearitas antarvariabel independen. Hasil uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi Partisipasi Anggaran sebesar 0,109 dan Kompetensi Manajerial sebesar 0,580, keduanya lebih besar dari 0,05, sehingga tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya ketiga asumsi tersebut, model regresi memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE) dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

3.1.5 Uji Hipotesis

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,653, yang berarti Partisipasi Anggaran dan Kompetensi Manajerial secara bersama-sama menjelaskan 65,3% variasi Kinerja Manajerial, dengan nilai $R = 0,817$ yang mengindikasikan hubungan kuat antarvariabel; sisanya sebesar 34,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau sistem pengendalian internal. Hasil uji F sebesar 47,119 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan model regresi layak digunakan untuk memprediksi Kinerja Manajerial. Hasil uji t pada Tabel 4 menunjukkan Partisipasi Anggaran ($t = 4,505$; $\text{sig} = 0,000$) dan Kompetensi Manajerial ($t = 3,989$; $\text{sig} = 0,000$) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, sehingga H1 dan H2 diterima, dengan Partisipasi Anggaran memberikan pengaruh relatif lebih besar.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda dan Uji t (Variabel Dependen: Kinerja Manajerial)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	5,036	3,106		1,622	0,112
Partisipasi Anggaran	0,518	0,115	0,482	4,505	0,000
Kompetensi Manajerial	0,525	0,132	0,426	3,989	0,000

3.2 Pembahasan

3.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan ini sejalan dengan teori keagenan (Jensen & Meckling, 1976), di mana partisipasi anggaran berfungsi sebagai mekanisme bonding: manajer tidak hanya menyumbangkan informasi lapangan yang dimilikinya, tetapi juga membangun komitmen atas target anggaran yang telah disepakati bersama. Hasil ini konsisten dengan temuan Alimuna et al. (2026) dan Venselina et al. (2023) yang juga menemukan pengaruh langsung yang positif dan signifikan pada organisasi dengan struktur relatif partisipatif, namun berbeda dengan (Safruddin, 2024) yang menemukan pengaruh langsung tidak signifikan tanpa mediasi komitmen organisasi. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik struktural PDAM sebagai organisasi sektor publik dengan rentang kendali yang relatif datar, karena sebagian besar responden berada pada level Kepala Cabang dan Manajer Cabang yang berhubungan langsung dengan proses anggaran di lingkup cabang atau unit, sehingga efek partisipasi dapat langsung dirasakan tanpa memerlukan variabel perantara.

Lebih lanjut, efektivitas partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial di lingkungan PDAM tidak terjadi secara langsung, melainkan bekerja melalui dua mekanisme utama, yaitu penyediaan *job relevant information* dan kejelasan sasaran anggaran. Ketika manajer operasional diberi ruang untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, terjadi pertukaran informasi dua arah antara manajer dan atasan, di mana manajer dapat menyampaikan informasi mengenai kondisi lapangan, sementara atasan menyampaikan arah dan prioritas organisasi. Proses pertukaran informasi tersebut mereduksi ketidakpastian tugas yang dihadapi manajer dalam menjalankan aktivitas operasionalnya sehari-hari, sekaligus menekan potensi terjadinya *budgetary slack*, yaitu kecenderungan manajer untuk menetapkan target anggaran yang terlalu longgar demi memudahkan pencapaiannya sendiri.

Dalam konteks sektor publik yang menghadapi tuntutan efisiensi anggaran sekaligus kewajiban menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat, keterlibatan aktif manajer dalam penyusunan anggaran menjadi hal yang penting untuk memastikan bahwa target anggaran yang ditetapkan bersifat realistis dan dapat dicapai (*attainable*), bukan sekadar angka yang dipaksakan dari atas tanpa mempertimbangkan kondisi riil di lapangan. Dengan tersedianya informasi yang relevan dan sasaran anggaran yang jelas, manajer memiliki pijakan yang lebih kuat dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengendalian biaya. Kondisi ini pada akhirnya mendorong manajer untuk menjalankan seluruh tahapan tersebut secara lebih terarah dan akuntabel, sehingga kinerja manajerial yang dihasilkan pun menjadi lebih optimal.

3.2.2 Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Kinerja Manajerial

Kompetensi manajerial juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh manajer, semakin tinggi pula capaian kinerja manajerial yang dihasilkan. Merujuk pada model *iceberg* Spencer (1993), kompetensi dapat dibedakan menjadi dimensi yang tampak di permukaan, seperti pengetahuan dan keterampilan teknis, serta dimensi yang tersembunyi

di bawah permukaan, seperti motif, konsep diri, dan karakteristik pribadi. Dalam penelitian ini, dimensi motif khususnya motivasi untuk mencapai tujuan organisasi justru terbukti lebih menonjol dibandingkan dimensi pengetahuan dan keterampilan teknis. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi "tersembunyi" berperan lebih dominan dibandingkan kompetensi "tampak" dalam membentuk kinerja manajerial pada organisasi yang diteliti. Sebaliknya, di antara berbagai indikator kompetensi yang diukur, kemampuan pengambilan keputusan berbasis data justru menjadi aspek yang paling lemah, menandakan bahwa sisi analitis manajer masih perlu diperkuat agar tidak menjadi titik lemah dalam pengelolaan organisasi. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Tallo & Foeh (2025) dan Widy et al. (2026) yang juga menemukan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial. Selain itu, temuan ini turut sejalan dengan Junus & Abdullah (2018) yang menemukan bahwa kompetensi manajerial memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah, bahkan pengaruhnya lebih besar dibandingkan sistem kontrol internal, sehingga memperkuat argumen bahwa faktor kompetensi individu memegang peranan penting dalam pencapaian kinerja organisasi, tidak kalah dibandingkan faktor sistem maupun struktural.

Temuan tersebut turut tercermin dalam kondisi empiris pada objek penelitian ini. Rendahnya tingkat keluhan pelanggan PDAM Tirta Intan pada masa puncak permintaan mencerminkan kompetensi manajerial yang sangat baik, khususnya pada dimensi motivasi dan keyakinan diri, yang menunjukkan bahwa manajer mampu menjaga kualitas pelayanan meskipun berada di bawah tekanan beban kerja yang tinggi. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa dimensi motif lebih dominan dibandingkan dimensi teknis dalam membentuk kinerja manajerial. Di sisi lain, tantangan yang dihadapi PDAM Tirta Sukapura terkait penurunan Non-Revenue Water (NRW) dan digitalisasi yang belum berjalan secara sistematis sejalan dengan lemahnya kemampuan pengambilan keputusan berbasis data yang ditemukan dalam penelitian ini. Dengan demikian, sekalipun motivasi dan keyakinan diri terbukti menjadi kekuatan utama dalam mendorong kinerja manajerial, penguatan kinerja ke depan perlu diimbangi dengan penguatan kapasitas analitis, sehingga tidak cukup hanya mengandalkan motivasi tanpa disertai kemampuan pengelolaan data dan informasi yang memadai.

Hasil bahwa kedua variabel berpengaruh langsung secara signifikan tanpa memerlukan mediasi memperkuat pandangan Jatmiko et al. (2024) dan Fitriyuri & Dini (2023) bahwa efektivitas partisipasi anggaran bergantung pada kejelasan sasaran dan kapasitas pengetahuan pendukung, serta selaras dengan Sopanah et al. (2023) dan Pangaribuan et al. (2024) yang menekankan pentingnya keterbukaan informasi dalam proses penganggaran partisipatif. Pada sisi kompetensi manajerial, dominasi dimensi motif dan konsep diri dalam penelitian ini juga sejalan dengan Irawati & Munajat (2023) yang menyoroti pentingnya kesesuaian proporsi komponen kompetensi dengan level manajemen, serta dengan pandangan Joshua (2025) bahwa pengembangan kompetensi manajerial merupakan investasi jangka panjang bagi keberlanjutan organisasi sektor publik seperti PDAM.

4. Kesimpulan

Partisipasi anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PDAM se-Priangan Timur, sehingga semakin tinggi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, semakin baik kinerja manajerial yang dihasilkan. Kompetensi manajerial juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga semakin tinggi kompetensi manajerial yang dimiliki, semakin baik kinerja manajerial yang dihasilkan. Kedua variabel secara simultan menjelaskan sebagian besar variasi kinerja manajerial pada kedua PDAM yang diteliti. Bagi manajemen PDAM, temuan ini menunjukkan perlunya memperluas ruang partisipasi manajer dari sekadar pemberian masukan menjadi keterlibatan dalam pengambilan keputusan akhir anggaran, serta memprioritaskan program penguatan kapasitas analitis berbasis data guna mendukung penurunan Non-Revenue Water dan percepatan digitalisasi layanan. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional dengan sampel terbatas pada dua PDAM (n = 50) di wilayah Priangan Timur dan data bersifat persepsional, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan sampel serta menambahkan data sekunder objektif dan variabel intervening atau moderasi seperti komitmen organisasi maupun motivasi kerja.

Reference

1. Alimuna, R. F., R. A. C. F., Akuntansi, S., Ekonomi, F., & Pattimura, U. (2026). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. 5(1), 4274–4280.
2. Burama, F. (2024). *PDAM Tirta Intan Garut Sekarang Ini Mendapatkan Laba Setelah Merugi 4 Tahun*. RadarGarut.Com. https://radargarut.jabarekspres.com/2024/05/09/pdam-tirta-intan-garut-sekarang-ini-mendapatkan-laba-setelah-merugi-4-tahun/?utm_source=copilot.com
3. Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen. (2011). *Managerial Accounting* (Jack W. Calhoun (ed.); 8th ed.).
4. Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen. (2012). *AKUNTANSI MANAJEMEN* (8Don R. Ha). Salemba Empat.
5. Fitriyuri, & Dini, S. R. P. (2023). *The Influence of Budget Participation as Clarity of Budget Targets on Managerial Performance*.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.13253>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

- 4(1).
6. Indonesia, M. (2023). *Perumda Tirta Sukapura Tasikmalaya Naikkan Tarif 100% berlaku 2023*. <https://mediaindonesia.com/nusantara/549721/perumda-tirta-sukapura-tasikmalaya-naikkan-tarif-100-berlaku-2023>
 7. Irawan, A. (2023). *Budgeting Participation , Managerial Roles and Competence on Financial Management Performance*. 6(2), 587–601.
 8. Irawati, I., & Munajat, M. enjat. (2023). *The Uniqueness of Managerial Competency Model in Indonesian Districts and Cities*. 7(3), 237–260.
 9. Jatmiko, B., Kinanti, K. D., & Laras, T. (2024). *Impact of Budget Participation on Managerial Performance with Locus of Control and Cost Management Knowledge as Moderating Variables*. 3(4), 1189–1203.
 10. Jensen, C., & Meckling, H. (1976). *THEORY OF THE FIRM : MANAGERIAL BEHAVIOR , AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE I . Introduction and summary In this paper WC draw on recent progress in the theory of (1) property rights , firm . In addition to tying together elements of the theory of e. 3, 305–360*.
 11. Joshua, S. (2025). *Develo ping Managers ' Competence for Organizational Growth : A Theoretical Discuss*. 09(7), 179–186.
 12. Junus, O., & Abdullah, J. (2018). *Hubungan Korelasional Antara Kompetensi Manajerial dan Sistem Kontrol Internal Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Provinsi Gorontalo*. 68–79.
 13. Maharta, D. P. (2025). *Mengoptimalkan Peran KPBU dalam Penurunan NRW: Sebuah Strategi untuk Layanan Air Minum yang Lebih Baik*. <https://doi.org/KPBU kemenkeu>
 14. Nur, M. (2024). *Rugi Selama 4 Tahun, PDAM Tirta Intan Garut Catat Peningkatan Positif Soal Keuangan dan Pelayanan*. PikiranRakyatGarut.Com. https://garut.pikiran-rakyat.com/garut/pr-528065143/rugi-selama-4-tahun-pdam-tirta-intan-garut-catat-peningkatan-positif-soal-keuangan-dan-pelayanan?utm_source=copilot.com
 15. Pangaribuan, B. A., Pangaribuan, H., & Siagian, H. L. (2024). *THE EFFORTS TO IMPROVE FINANCIAL PERFORMANCE AND MANAGERIAL PERFORMANCE THROUGH PARTICIPATIVE*. 12(1), 103–116.
 16. Priangan.com. (2026). *Belanja Pegawai Tembus Rp27 Miliar, PDAM Tirta Sukapura Tasikmalaya Dinilai Tak Efisien*. https://priangan.com/belanja-pegawai-tembus-rp27-miliar-pdam-tirta-sukapura-tasikmalaya-dinilai-tak-efisien?utm_source=copilot.com
 17. PUPR, K. (2023). *Kinerja BUMD AIR MINUM Tahun 2023*. <https://www.perpamsi.or.id/storage/assets/upload/3m4pBwREtq7nSEIsaguDMgwnROX5h7pwqOuw7HD2.pdf>
 18. QJabar.com. (2026). *Ini Tantangan Dan Program Strategis PDAM Tirta Sukapura Ke Depan*. https://qjabar.com/ini-tantangan-dan-program-strategis-pdam-tirta-sukapura-ke-depan/?utm_source=copilot.com
 19. RadarTasik.id. (2026). *Kinerja Perumda Air Minum Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya Dipacu Lewat KPI, Ini Pesan Bupati Tasikmalaya*. <https://radartasik.id/2026/04/22/kinerja-perumda-air-minum-tirta-sukapura-kabupaten-tasikmalaya-dipacu-lewat-kpi-ini-pesan-bupati-tasikmalaya/>
 20. Rahadian, D. (2022). *Dear Warga Tasik, Siap-siap Tarif PDAM Sukapura Bakal Naik*. <https://www.detik.com/jabar/berita/d-6410349/dear-warga-tasik-siap-siap-tarif-pdam-sukapura-bakal-naik>
 21. Safruddin, G. & M. (2024). *The Influence Of Budget Participation On Managerial Performance : The Role Of Organizational Commitment And Delegation Of Authority As Intervening Variables*. 13(04), 880–897. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i04>
 22. Sergap.co.id. (2023). *Besaran Tarif Air Minum di PDAM Sukapura Tasikmalaya Tahun 2023*. <https://sergap.co.id/2023/02/22/besaran-tarif-air-minum-di-pdam-sukapura-tasikmalaya-tahun-2023/>
 23. Setiawan, D. (2025). *Paradoks PDAM: Untung di Kas, Tapi Rugi di Laporan — Mengapa Ini Terjadi?* KontasX. <https://kontrasx.com/2025/10/13/paradoks-pdam-untung-di-kas-tapi-rugi-di-laporan-mengapa-ini-terjadi/>
 24. Setiawan, D., Rohani, R., Ekonomi, F., Studi, P., Universitas, A., Bandung, B., Anggaran, P., & Penelitian, L. B. (2019). *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi UNIBBA* 57. 10(April), 57–73.
 25. Sopanah, A., Harnovinsah, Sulistyan, R. B., & Mulyono. (2023). *JOB RELEVANT INFORMATION: MODEL PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KINERJA MANAJERIAL DAN BUDGETARY SLACK*. 13(1), 18–34. <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i1>
 26. Spencer, L. M. S. & S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (1st ed.). John Wiley & Sons, New York. <https://archive.org/details/competenceatwork00spen>
 27. Sugiyono. (2019). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF dan R&D* (Edisi ke 2).
 28. Tallo, M. A., & Foeh, J. E. H. J. (2025). *Pengaruh Kompetensi Manajerial , Kesenjangan Kompetensi , Dan Pengalaman Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi : Sebuah Kajian Pustaka*. 25(2), 227–240.
 29. Venselina, M., Yeni, N., Herdi, H., Eo, E., & Goo, K. (2023). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada KSP . Kopdit Hiro Heling*. 1(5).
 30. Warta Garut. (2024). *PDAM Tirta Intan Garut Cacat Peningkatan Keuangan dan Pelayanan*. WartaGarut.Com. https://wartagarut.com/pdam-tirta-intan-garut-catat-peningkatan-keuangan-dan-pelayanan/?utm_source=copilot.com
 31. Widy, C., Putri, A., Mahdani, R., Vonna, S. M., & Rahmadani, I. (2026). *Pengaruh Total Quality Management dan Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Pelaku UMKM di Kabupaten Aceh Barat Daya*. 5(1), 440–451.