

LAPORAN PENELITIAN



Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating

(Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Gorontalo)

Tim Peneliti

Imran R. Hambali, S.Pd., SE., MSA

Siti Pratiwi Husain, SE., M.Si

Hj. Valentina Monoarfa, SE., MM

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO**

2012

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : **Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Gorontalo)**
2. Bidang ilmu Penelitian : Akuntansi Sektor Publik
3. Ketua Tim Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Imran Rosman Hambali, S.Pd., SE., M.SA
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. NIP : 19700823 199903 1 005
 - d. Pangkat / Golongan : Penata Tingkat I / IIId
 - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
 - f. Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi
 - g. Pusat Penelitian : Lembaga Penelitian UNG
 - h. Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 6 Kota Gorontalo
4. Jangka Waktu Penelitian : 3 Bulan
5. Pembiayaan
Jumlah biaya yang diajukan : Rp. 5.000.000

Gorontalo, November 2012

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Tim



Imran R. Hambali, S.Pd., SE., M.SA
NIP. 19700823 199903 1 005

Imran R. Hambali, S.Pd., SE., M.SA
NIP. 19700823 199903 1 005

Menyetujui

Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Gorontalo

Dr. Harto Malik, M.Hum (Pjs)

NIP. 196661004 199303 1 010

IDENTITAS PENELITI

1. Judul Penelitian : **Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Gorontalo)**
2. Bidang ilmu Penelitian : Akuntansi Sektor Publik
3. Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Imran Rosman Hambali, S.Pd., SE., M.SA
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. NIP : 19700823 199903 1 005
 - d. Pangkat / Golongan : Penata Tingkat I / III d
 - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
 - f. Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi
 - g. Pusat Penelitian : Lembaga Penelitian UNG
 - h. Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 6 Kota Gorontalo
4. Anggota Peneliti :

No	Nama lengkap	Bidang keahlian	Instansi
1.	Siti Pratiwi Husain, SE., M.Si	Akuntansi	Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNG
2.	Hj.Valentina Monoarfa, SE, MM	Akuntansi	Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNG
3.	Achmadzar	Akuntansi	Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNG

5. Obyek Penelitian : Kinerja Manajerial
6. Mulai Pelaksanaan :
 - a. Mulai : Agustus 2012
 - b. Berakhir : Oktober 2012
7. Anggaran yang diusulkan : Rp. 5.000.000
8. Lokasi Penelitian : Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Kota Gorontalo
9. Hasil yang ditargetkan : Partisipasi dari aparatur dalam menyusun anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

ABSTRAK

Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Gorontalo)

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh interaksi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial secara simultan. Survei dilakukan pada 72 aparatur yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*, yaitu penelitian dengan menggunakan populasi untuk menjelaskan hubungan variabel pada populasi tersebut. Periode waktu yang digunakan adalah *cross section* dimana data hanya sekali dikumpulkan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa interaksi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yang berarti bahwa dengan adanya partisipasi anggaran bawahan dalam proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong aparatur pemerintah di Kota Gorontalo untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga akan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai terget/sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Kata kunci : Partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan kasih sayangnya, sehingga penulisan laporan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Adapun judul dari Penelitian ini adalah “Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Gorontalo).

Pada kesempatan ini pula, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Hj. Fitryane Lihawa, M.Si selaku Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Gorontalo
2. Bapak Imran R. Hambali, S.Pd., SE., M.SA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo
3. Pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah Kota Gorontalo.

Akhirnya peneliti berharap semoga laporan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan Ilmu Akuntansi khususnya aspek perilaku dalam akuntansi. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak pemerintah Kota Gorontalo dalam bidang penganggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur pemerintah dimasa yang akan datang.

Gorontalo , November 2012

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN,	
HIPOTESIS	9
2.1 Kajian Pustaka.	9
2.1.1 Konsep Anggaran	9
2.1.2 Partisipasi Anggaran	13
2.1.3 Proses Penyusunan Anggaran Pemerintah Daerah	17
2.1.4 Konsep Kepemimpinan.....	20
2.1.5 Kinerja Manajerial	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	31
2.3 Kerangka Pemikiran	32
2.4 Hipotesis	34

BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Obyek Penelitian	35
3.2 Metode yang Digunakan.....	35
3.3 Desain Penelitian.....	36
3.4 Definisi dan Operasionalisasi Variabel	37
3.5 Unit Analisis, Populasi dan Sampel Penelitian.....	39
3.6 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6.1 Sumber Data.....	40
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.7 Uji Persyaratan Data.....	41
3.8 Transformasi Data.....	42
3.9 Pengujian Asumsi Klasik	43
3.9.1 Uji Normalitas	43
3.9.2 Uji Multikolinearitas	43
3.9.3 Uji Heterokedastisitas	44
3.10 Model Persamaan Regresi	44
3.11 Pengujian Hipotesis.....	45
BAB IV PEMBIAYAAN	46
4.1 Rincian Biaya Penelitian	46
4.2 Jadwal Pelaksanaan	47
4.3 Biodata Peneliti	47
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
5.1 Hasil Penelitian.....	49

5.1.1 Gambaran Umum Observasi	49
5.1.2 Karakteristik Responden	49
5.1.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	50
5.1.4 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	54
5.1.5 Hasil Regresi.....	55
5.2 Pembahasan	56
5.2.1 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderating.....	56
5.2.2 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	58
5.2.3 Koefisien Determinasi.....	60
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	61
6.1 Kesimpulan	61
6.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Hasil Penelitian Terdahulu	31
Tabel 2	Operasionalisasi Variabel.....	37
Tabel 3	Jumlah Responden Penelitian.....	38
Tabel 4	Rincian Biaya Penelitian	45
Tabel 5	Jadwal Pelaksanaan.....	46
Tabel 6	Karakteristik Responden	49
Tabel 7	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X_1	50
Tabel 8	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X_2	51
Tabel 9	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y.....	52
Tabel 10	Hasil Uji Normalitas	53
Tabel 11	Hasil Uji Multikolinearitas.....	54
Tabel 12	Koefisien Regresi.....	55
Tabel 13	Pengujian Koefisien Regresi secara bersama-sama.....	56
Tabel 14	Koefisien Determinasi	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Model Penelitian.....	33
Gambar 2	Desain Penelitian.....	35

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi yang dimulai beberapa tahun lalu di Indonesia telah membawa perubahan yang mendasar pada semua aspek kehidupan. Salah satu aspek reformasi yang dominan adalah aspek pemerintahan. Aspek pemerintah yang dimaksud dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999, mendorong adanya desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Adanya desentralisasi pengelolaan pemerintahan daerah dan tuntutan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas memaksa pemerintah baik pusat maupun daerah untuk menciptakan sistem pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan akuntabel.

Pemerintah daerah sebagai organisasi publik dipandang penting untuk memperhatikan akuntabilitas kinerja instansi yang merupakan kewajiban pertanggungjawaban mulai dari perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan atas tugas dan fungsinya dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran daerah. Proses penganggaran merupakan proses atau metode untuk mempersiapkan, dan rencana

kegiatan yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi atau institusi. Anggaran tersebut meliputi pendapatan, belanja dan aktivitas, sehingga anggaran merupakan estimasi dimasa mendatang sebagai bentuk dari keputusan yang diambil (Mardiasmo, 2002).

Sistem pengelolaan keuangan negara diawali dengan proses perencanaan dan penganggaran dan berakhir pada pertanggungjawaban pengelolaan keuangan. Penganggaran merupakan proses dalam penyusunan anggaran dan merupakan alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang salah satunya digunakan untuk menentukan indikator kinerja. Dengan membangun suatu sistem penganggaran yang memadukan perencanaan kerja, dengan anggaran tahunan akan terlihat adanya keterkaitan antara dana yang tersedia dengan hasil yang di harapkan .

Anggaran pemerintah daerah menjadi suatu kebutuhan yang sangat strategis dalam membiayai berbagai program dan kegiatan diberbagai dinas, badan dan lembaga lain dalam lingkup pemerintah daerah serta melalui anggaran daerah juga dapat diketahui seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab serta faktor-faktor yang menjadi kendala. Kendala yang mungkin terjadi adalah karena lemahnya perencanaan anggaran yang pada akhirnya akan memunculkan kemungkinan *underfinancing* atau *overfinancing*, yang kesemuanya mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas unit kerja pemerintah daerah.

Merencanakan anggaran merupakan bagian dari semua aktivitas yang merupakan jantung dari organisasi atau institusi, persoalannya bagaimana mendapatkan anggaran, mengalokasikan, serta mengawasi anggaran diperlukan proses serta sistem yang mengarah pada anggaran dan tidak didasarkan pada kepentingan individu yang dapat menyebabkan berbagai persoalan disaat anggaran dialokasikan ke unit kerja yang ada sehingga tidak akan terjadi senjangan anggaran, sebab informasi pada pemerintah daerah dapat berupa informasi yang terdapat pada tiap-tiap dinas.

Dalam penyusunan anggaran, harus diperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut adalah pihak prinsipal (atasan) dan agen (bawahan). Dengan komunikasi yang baik dalam penyusunan anggaran, maka bawahan bisa mengetahui, apa sebenarnya yang diharapkan oleh atasan. Demikian juga sebaliknya atasan akan dapat mengetahui kendala-kendala yang terjadi pada bawahan menyangkut sistem penganggaran.

Partisipasi anggaran adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer menengah dan bawah dalam suatu organisasi, menurut Milani (1975) partisipasi anggaran merupakan cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran, jenis pengambilan keputusan yang logis yang disediakan oleh seorang atasan ketika anggaran diperbaiki, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran yang didiskusikan dan disetujui dengan atasannya, banyak pengaruh bawahan pada anggaran final dan kontribusi / sumbangan

pemikirannya untuk anggaran. Penyusunan RAPBD dengan pendekatan partisipatif dilakukan dengan melibatkan para manajer di setiap unit kerja untuk berpartisipasi di dalam proses penganggaran. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada di lapangan.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa, partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif terhadap kinerja manajerial, yaitu: Argyris (1952) dalam Kenis (1979; Merchant (1981); Brownell dan Mc Innes (1986); Frucot dan Shearon (1991); Indriantoro (1993). Penelitian lainnya menunjukkan hasil tidak signifikan yaitu: penelitian Cherrington (1989), Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986).

Govindarajan (1986a) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidak konsistenan hasil-hasil riset tersebut diperlukan pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor kondisional. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi yang lain. Pendekatan kontijensi memungkinkan variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial (Brownell, 1982a, Murray, 1990; Shield dan Young, 1993).

Selain itu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, karena kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan

kinerja organisasi (Sosik, 1997). Semakin tinggi keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pemimpinnya, dan kemampuan pemimpin memotivasi bawahannya akan meningkatkan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

Salah satu aspek kepemimpinan yang dianggap penting adalah gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh pimpinan untuk mengatur, mempengaruhi karyawannya dalam pencapaian tujuan organisasi (Suripto Samid, 1996). Hasil penelitian Suripto Samid menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan operasi berpengaruh terhadap persepsi bawahan dalam upaya manajemen melaksanakan tugas.

Menurut temuan BPKP (2005) hampir semua daerah provinsi dan kabupaten/kota pada umumnya mengalami inefisiensi dalam pengelolaan anggaran. Lebih lanjut Sukardi (2002) menyatakan bahwa lemahnya kemampuan kepemimpinan DPRD provinsi dan kabupaten/kota dalam mengawasi jalannya pemerintahan daerah telah memicu pula praktik politik uang (*money politics*) di dalam berbagai kasus pengambilan kebijakan, umpamanya pemilihan kepala daerah dan penetapan anggaran tahunan daerah.

Hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dikaitkan dengan kondisi di lingkungan pemerintah daerah kota Gorontalo terdapat fenomena perilaku aparatur pemerintah yang non prestatif pada hampir semua level pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kondisi ini diperparah lagi dengan kompetensi sumberdaya aparatur pemerintah yang belum

optimal sehingga mengakibatkan menurunnya kualitas kinerja aparatur pemerintah. Rendahnya kompetensi aparatur ini ditandai dengan pemahaman dalam pengelolaan keuangan daerah, serta disharmonisasi antara satu regulasi dengan regulasi yang lain yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, serta pencapaian tujuan organisasi.

Disamping itu pula partisipasi aparatur dalam penyusunan anggaran dinilai dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah itu sendiri. Dimana aparat perangkat daerah pada pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran diberi kesempatan dalam pengambilan keputusan melalui perencanaan anggaran. Hal ini sangat penting karena satuan kerja perangkat daerah akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya.

Dari fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti tertarik untuk mengkaji apakah dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan perilaku aparatur pemerintah daerah yang lebih baik sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Atau sebaliknya dengan memberikan kesempatan kepada aparatur untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan menurunkan kinerja mereka.

Untuk memperjelas hubungan tersebut, peneliti menjadikan variabel gaya kepemimpinan sebagai suatu variabel yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Dengan adanya

partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan akan meningkatkan kinerja. Untuk dapat meningkatkan kinerja maka gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji secara ilmiah mengenai **“Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah :

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial.
2. Seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu akuntansi sektor publik dan ilmu akuntansi keperilakuan.
2. Sebagai bahan masukan kepada Pemerintah Daerah Kota Gorontalo dalam memecahkan masalah terutama terkait dengan penganggaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara rinci, formal dan sistematis dari kegiatan yang akan dilakukan dalam ukuran kuantitatif, yang menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya suatu organisasi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dalam jangka waktu tertentu (Anthony & Govindarajan, 2005). Definisi anggaran kemudian dapat diinterpretasikan sebagai pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Di dalam tampilan anggaran selalu diikutsertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu (Indra Bastian, 2001).

Selanjutnya Horngren, *et.al* (2008) memberikan pengertian anggaran adalah (a) pernyataan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang di buat manajemen untuk suatu periode tertentu dan (b) alat yang membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut. Suatu anggaran dapat mencakup aspek keuangan dan non keuangan dari rencana, dan dipergunakan sebagai sebuah cetak biru untuk diikuti perusahaan pada periode mendatang. Anggaran yang mencakup aspek-aspek keuangan mengukur

ekspektasi manajemen yang berkaitan dengan pendapatan, arus kas dan posisi keuangan.

Uraian diatas menyatakan bahwa sebuah anggaran merupakan ekspresi kuantitatif dari sebuah usulan rencana tindakan manajemen untuk suatu periode waktu yang akan datang dan merupakan alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplikasikan rencana. Sebuah anggaran dapat meliputi aspek-aspek keuangan dan non keuangan dari rencana tersebut dan digunakan sebagai pedoman bagi organisasi dalam periode mendatang. Aspek-aspek *financial* dari anggaran tersebut mengkalkulasi harapan-harapan manajemen mengenai pendapatan yang akan datang, aliran kas dan posisi keuangan.

Berkaitan dengan anggaran daerah, maka anggaran daerah merupakan rencana keuangan meliputi penerimaan dan pengeluaran daerah dalam satuan rupiah yang di susun menurut klasifikasi anggaran secara sistematis untuk satu periode akuntansi dan menjadi pedoman bagi segala tindakan yang akan dilaksanakan. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa anggaran sektor publik berisi tentang rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter atau suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas. Selanjutnya menurut BPKP, anggaran daerah mempunyai fungsi sebagai:

1. Pedoman bagi pemerintah daerah dalam mengelola daerah untuk satu periode di masa mendatang.

2. Alat pengawas bagi masyarakat terhadap kebijakan yang telah dipilih oleh pemerintah karena sebelum anggaran daerah dilaksanakan harus mendapat persetujuan terlebih dahulu.
3. Alat pengawas bagi masyarakat terhadap kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan kebijakan yang telah dipilih karena pada akhirnya anggaran harus dipertanggungjawabkan pelaksanaannya.

2.1.1.2 Fungsi Anggaran

Mardiasmo (2002) mengatakan bahwa anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan (*planning tool*)

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang dilakukan pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian (*control tool*)

Sebagai alat pengendalian manajemen anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*fiscal tool*)

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

4. Anggaran sebagai alat politik (*political tool*)

Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication tool*)

Setiap unit kerja pemerintah terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan dan sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kerja (*performance measurement tool*)

Anggaran merupakan wujud komitmen dari eksekutif kepada pemberi wewenang (Legislatif). Kinerja eksekutif dinilai didasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.

7. Anggaran sebagai alat motivasi (*motivation tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi.

2.1.1.3 Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran sebagai proyeksi dari rencana manajemen dalam melakukan aktivitasnya dengan memiliki berbagai manfaat. Hansen & Mowen (2006) mengemukakan bahwa ada beberapa manfaat anggaran, yaitu:

1. Memaksa manajemen untuk membuat rencana

2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan
3. Sebagai sumber evaluasi kinerja
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi

Selain memberikan manfaat, anggaran juga memiliki kelemahan, yaitu membawa konsekuensi munculnya perilaku disfungsional pada organisasi. Siegel dan Marconi (1989) mengatakan bahwa perilaku disfungsional dalam proses penganggaran, yaitu:

1. Rasa tidak percaya, rasa permusuhan yang kemudian akan mengarah pada kinerja yang menurun
2. Resistensi bahwa anggaran menandai dan membawa perubahan, karena proses anggaran memerlukan waktu dan perhatian yang besar
3. Timbulnya konflik internal, hal ini sebagai akibat dari laporan kinerja yang membandingkan satu divisi dengan divisi lainnya, sehingga bisa menimbulkan kurang adanya kerjasama antar pribadi, kelompok dalam organisasi.

2.1.2 Partisipasi Anggaran

Menurut Milani (1975) mengatakan bahwa partisipasi anggaran merupakan cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran, jenis pengambilan keputusan yang logis yang disediakannya oleh seorang atasan ketika anggaran diperbaiki, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran yang didiskusikan dan disetujui dengan atasannya, banyak pengaruh bawahan pada anggaran final dan kontribusi / sumbangan pemikirannya untuk anggaran.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Murray (1990) yang menyatakan bahwa partisipasi sebagai keterlibatan mental/pikiran dan emosi/perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran serta turut bertanggung jawab dalam pencapaiannya.

Selanjutnya Brownell, (1982) menyatakan partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran termasuk dalam pengambilan keputusan.

Manfaat yang diperoleh dari partisipasi anggaran adalah membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran, sehingga partisipasi anggaran diharapkan menimbulkan efisiensi. Siegel & Marconi (1989) mengemukakan bahwa manfaat yang diperoleh pada saat penyusunan anggaran secara partisipatif, yaitu dapat meningkatkan kualitas komunikasi antar sesama manajer dan antara manajer dengan atasannya.

Partisipasi manajer tingkat menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran diperlukan karena manajer tingkat menengah dan bawah lebih mengetahui operasi yang sedang dianggarkan. Menurut Siegel dan Marconi (1989), penerapan penganggaran partisipatif memberi manfaat yaitu:

1. Partisipasi menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok dan akibatnya akan meningkatkan kerjasama anggota kelompok dalam penetapan sasaran.
3. Partisipasi akan mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan dalam mengalokasikan sumberdaya diantara bagian-bagian organisasi.

Disamping memiliki kelebihan, partisipasi anggaran juga memiliki kelemahan sebagaimana dinyatakan oleh Hansen dan Mowen (2006) bahwa partisipasi anggaran mempunyai tiga masalah potensial, yaitu:

1. Menetapkan standar terlalu tinggi atau terlalu rendah

Partisipasi anggaran memberikan peluang bagi penyusun untuk mempengaruhi penetapan anggaran. Penetapan anggaran cenderung akan menjadi tujuan individual manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Beberapa manajer mungkin cenderung untuk mempersiapkan anggaran terlalu mudah atau terlalu ketat untuk dicapai. Penyusunan anggaran yang terlalu mudah dicapai maka seorang manajer dapat kehilangan minat dan kinerja bisa benar-benar menurun, demikian juga penyusunan anggaran yang terlalu ketat memastikan kegagalan untuk mencapai standar dan bisa membuat rasa frustrasi manajer yang kemudian akan mengarah pada kinerja yang menurun. Oleh karena itu penyusunan anggaran yang ideal

adalah menetapkan target yang menantang akan tetapi dapat tercapai. Dalam artian bahwa adanya keselarasan antara target dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Membuat kesenjangan dalam anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan bagi manajer untuk membuat senjangan anggaran. Kesenjangan anggaran muncul ketika seorang manajer dengan sengaja mengestimasi pendapatan yang terlalu rendah dan mengestimasi biaya yang terlalu tinggi. Setiap tindakan tersebut menyebabkan tingginya kemungkinan manajer memenuhi anggaran yang dibuat dan menurunkan risiko yang dihadapi. Oleh karena itu manajer puncak harus berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan oleh para manajer tingkat bawah.

3. Partisipasi semu

Partisipasi semu ini muncul ketika manajer puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari manajer tingkat bawah. Manajer puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari manajer tingkat bawah, bukan untuk mencari input sebenarnya. Partisipasi semu hanya semata-mata mencari dukungan manajer tingkat bawah dan menuntut sebagai simbol bagi bawahan untuk menjalankannya, hal ini justru mengabaikan keputusan kerja mereka yang pada akhirnya mendorong rendahnya komitmen mereka terhadap organisasi.

Banyak organisasi yang menetapkan penyusunan anggaran dengan pendekatan partisipatif, karena pendekatan ini dianggap mampu untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi tujuan dari manajer secara individu dengan tujuan organisasi secara umum. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada manajer tingkat bawah untuk ikut serta menentukan bagaimana anggaran akan disusun sesuai dengan sasaran anggaran pada bagian atau divisi mereka masing-masing. Para bawahan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, karena mereka mempunyai kecukupan informasi untuk memprediksi masa depan secara tepat, sehingga keterlibatan mereka akan lebih memperjelas sasaran yang ingin dicapai disetiap unit-unit kerja masing-masing.

2.1.3 Proses Penyusunan Anggaran Pemerintah Daerah

Ada tiga pendekatan yang lazim digunakan dalam menyusun anggaran. Pendekatan tersebut adalah (1) pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*), (2) pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*) dan (3) pendekatan partisipatif (*participative approach*). Pemilihan pendekatan menyusun anggaran sangat bergantung pada kondisi dan keinginan terhadap hasil yang ingin dicapai oleh organisasi.

Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan *top down*, dimulai dari manajemen puncak yang menetapkan kebijakan pokok organisasi dan memberikan pedoman bagi manajer yang menyusun anggaran dalam membuat dan mengajukan rancangan anggaran pusat-pusat pertanggungjawaban. Pelaksanaan pendekatan *top down* selalu ditentukan dari manajemen puncak, dan

manajer, pusat-pusat pertanggungjawaban hanya melaksanakan apa yang ditetapkan oleh manajemen puncak.

Penyusunan anggaran menggunakan pendekatan *bottom up*, pada pendekatan ini metode yang digunakan dalam mempersiapkan, merencanakan dan merumuskan anggaran dimulai dari para manajer yang menyusun usulan anggaran, kemudian diteruskan ke atas sampai pada manajemen puncak. Proses penilaian dan pengesahan menjadi sangat penting dalam pendekatan ini. Jika manajemen puncak akan mengubah jumlah yang tercantum dalam anggaran yang diusulkan dari manajemen yang menyusun anggaran, maka perubahan tersebut harus dapat meyakinkan manajer penyusun anggaran dengan alasan yang dapat diterima. Namun pada kenyataannya hal ini sulit untuk dilaksanakan, karena manajemen puncak merasa memiliki wewenang dan kekuasaan, sehingga setiap perubahan atas usulan anggaran menimbulkan rasa kesal bagi manajer yang menyusun anggaran.

Sedangkan penyusunan anggaran dengan pendekatan partisipatif adalah dengan menggabungkan kedua pendekatan *top down* dengan *bottom up*. Anggaran dengan pendekatan ini dimulai dari manajer menyiapkan *draft* pertama untuk anggaran di wilayah tanggung jawabnya berdasarkan panduan/pedoman yang telah dibuat oleh atasan. Selanjutnya, manajer puncak akan memeriksa dan mengkritisi anggaran yang diusulkan. Proses penyusunan anggaran dengan pendekatan gabungan lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan *top down* ataupun *bottom up* (Anthony & Govindarajan, 2005).

Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) berdasarkan pada kewenangan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan. Oleh karena itu, anggaran belanja daerah harus diprioritaskan untuk kewajiban pemerintah daerah (urusan wajib) sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Lebih lanjut, agar anggaran daerah memprioritaskan untuk urusan wajib maka disusunlah Plafon dan Prioritas Anggaran Sementara (PPAS) berdasarkan KUA yang telah disepakati oleh DPRD. Prioritas Anggaran Sementara selanjutnya disampaikan kepada DPRD untuk dapat disepakati menjadi Plafon dan Prioritas Anggaran (PPA).

KUA dan PPA yang telah disepakati selanjutnya digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan operasional anggaran. Berdasarkan KUA dan PPA yang ditetapkan, pemerintah daerah melalui Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) menyusun rancangan APBD. Rancangan APBD pada dasarnya merupakan agregasi dari Rencana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD) yang ada di lingkungan pemerintah daerah. Usulan program, kegiatan dan anggaran SKPD merupakan bagian utama dari rancangan APBD dalam tahap perencanaan anggaran daerah.

KUA dan PPA menjadi bagian dari Surat Edaran kepala daerah berupa pedoman bagi satuan kerja perangkat daerah (SKPD) guna menyusun RKA SKPD. Penyusunan RKA SKPD yang dimaksud memuat rencana pendapatan, belanja untuk masing-masing program dan kegiatan menurut fungsi untuk tahun

yang direncanakan, dirinci sampai dengan objek pendapatan, belanja dan pembiayaan serta prakiraan maju untuk tahun berikutnya.

Tim anggaran SKPD yang dipimpin oleh kepala SKPD selaku pengguna anggaran, menyusun RKA-SKPD tahun berikutnya dengan mengacu pada KUA dan PPAS yang telah disepakati dalam nota kesepakatan pemerintah dan DPRD. Dalam tahap ini manajemen terlibat dalam tim anggaran SKPD memiliki kesempatan untuk mempengaruhi alokasi anggaran. Apalagi dalam tahap perencanaan, SKPD juga berperan merumuskan Rencana Kerja (Renja) SKPD yang menjadi acuan pemerintah daerah dalam merumuskan RKPD. Dalam tahap ini partisipasi anggaran dilaksanakan dan memungkinkan aparat menyusun anggaran tersebut untuk cenderung menciptakan senjangan dalam anggarannya.

RKA-SKPD kemudian disampaikan dan dibahas oleh TAPD bersama panitia anggaran DPRD guna merumuskan RAPBD. Setelah itu dilakukan pembahasan RAPBD oleh DPRD yang kemudian dipaparkan untuk disahkan.

2.1.4 Konsep Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Yulk, (2009) adalah suatu proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Bryman (1992) menggambarkan kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh sosial seorang pemimpin mengarahkan anggotanya atau suatu kelompok ke arah suatu tujuan (*goal*).

Bennis dan Nanus, (1985), berpendapat bahwa Kepemimpinan (*leadership*) adalah sesuatu tentang kepemilikan visi (*about having a vision*). Dengan demikian menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah bagaimana pengolahan strategi atau berpikir secara strategis, yang berarti suatu kepemilikan pandangan akan dibawa kemana suatu organisasi yang dipimpinnya. Dalam perbedaan ini, tanggung jawab pemimpin adalah untuk memikirkan bagaimana mencari kunci kesuksesan organisasi yang di pimpinnya tidak hanya untuk sekarang, tetapi juga untuk masa yang akan datang. Sedangkan manajer, lebih menekankan pada implementasi strategi dan rencana-rencananya.

Agar dapat menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin haruslah mempunyai *skill* atau kecakapan yang meliputi:

1. *Tehcnical skill*, yaitu pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melakukan aktivitas individu.
2. *Interpersonal skill*, yaitu pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal, kemampuan memahami perasaan, sikap dan motif orang lain dan kemampuan mewujudkan hubungan yang kooperatif.
3. *Conseptual skill*, yaitu kemampuan menganalisa, daya fikir yang logis, kemampuan melihat konsep atau inti kerumitan masalah, kemampuan memecahkan masalah dan mengatasi perubahan di masa yang akan datang.

Dengan adanya pendapat beberapa ahli tersebut dapat diketahui bahwa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya. Berikut ini akan dibahas mengenai pendekatan teoritis tentang gaya kepemimpinan.

2.1.4.2 Pendekatan Teoritis Tentang Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya gaya kepemimpinan atau *style* banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Stonner (1996), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu : (1) gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas ini lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. (2) gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada motivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling mengargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka

Selanjutnya Thoha (2004) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Hersey & Blanchard dalam Pasolong (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten yang mereka tetapkan dalam bekerja dengan pola melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang lain pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan pemimpin

itu. Oleh karena itu ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk melihat gaya kepemimpinan yang antara lain :

1. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Ivancevich *et al*, (2005), kepemimpinan adalah sebuah proses timbal balik. Pengikut diberi imbalan oleh pemimpin ketika mereka mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan. Peran timbal balik dari seorang pemimpin disebut dengan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional membantu pengikutnya untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (output yang berkualitas, peningkatan penjualan, atau penurunan biaya produksi).

Pada dasarnya kepemimpinan transaksional seperti yang dikemukakan oleh Yulk (2003), yang lebih menekankan pada pendekatan rasional. Oleh karena itu, pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh bawahannya, harus menetapkan tujuan yang jelas, harus memberikan *feedback* yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. (Jung & Avolio, 1999).

Menurut Kreitner & Kinicki (2005) bahwa kepemimpinan transaksional pada dasarnya merupakan gabungan dari berbagai pendekatan dalam kepemimpinan. Pendekatan tersebut meliputi pendekatan sifat (*Trait Approach*), pendekatan perilaku (*Behavior Approach*), pendekatan jalur –tujuan (*path-Goal*) pendekatan situasi (*Situasional Approach*).

2. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Mc. Shane dan Von Glinow (2008), studi tentang gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah studi kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan memperlihatkan model visi sebuah organisasi atau unit kerja dan mendorong pekerja untuk melaksanakan visi tersebut. Dengan mengungkapkan suatu visi para pemimpin transformasional membujuk para pengikutnya untuk bekerja keras mencapai sasaran yang di gambarkan.

Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah *staus quo* dalam organisasinya dengan berperilaku sesuai di setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara lama dinilai sudah tidaksesuai maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen. Jadi, secara umum kepemimpinan transformasional akan menjanjikan perubahan kearah yang lebih baik bagi organisasinya.

Menurut Ivancevich *et al* (2005) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan ketimbang keinginan jangka pendek serta pencapaian dan aktualisasi diri ketimbang kesejahteraan; mampu mengekspresikan visi dengan jelas dan menginspirasi orang untuk berjuang mencapai visi tersebut. Dengan demikian maka pemimpin transformasional adalah pemimpin yang lewat visi dan energi pribadi, memberi inspirasi kepada pengikutnya dan memberi dampak besar pada perkembangan

organisasi mereka. Para pemimpin transformasional ini mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan pada emosi seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian.

2.1.4.3 Dimensi Kepemimpinan

Menurut Bass dalam Ivancevich *et.al* (2005) mengidentifikasi bahwa ada lima faktor atau karakteristik yang dapat digunakan untuk melihat gaya kepemimpinan. Kelima dimensi tersebut adalah: imbalan kontigen, manajemen dengan pengecualian, kharisma, perhatian individual, stimulasi intelektual.

1. *Imbalan yang kontigen*, Pemimpin menginformasikan pada pengikut apa yang harus mereka lakukan agar menerima imbalan yang mereka inginkan.
2. *Manajemen dengan pengecualian*. Pemimpin membiarkan para pengikut mengerjakan tugasnya dan tidak melakukan intervensi kecuali jika tujuan yang ditetapkan tidak bisa dicapai dengan waktu dan biaya yang wajar.
3. *Charisma* yang didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membangkitkan kebanggaan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian misi dan visi organisasi yang di pimpinnya.
4. *Stimulasi Intelektual*, merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif terhadap pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, menawarkan ide-ide baru guna merangsang

bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi para bawahannya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru.

5. *Perhatian Individual*, merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli terhadap pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai seorang individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai pencehat dan pelatih.

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut kamus bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai/prestasi yang diperlihatkan/kemampuan kerja. Kinerja menurut Mahoney et al. (1963), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manjerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengarahan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil prestasi yang dicapai oleh pelaksana, dalam melaksanakan sesuatu tugas atau tindakan tertentu. Untuk dapat mengatakan bahwa kinerja tersebut dapat dicapai atau tidak, maka kinerja perlu dinilai. Ukuran untuk menilai suatu kinerja tergantung pada dimensi ukuran dan kepentingannya.

Dalam akuntansi manajemen, suatu kinerja manajer dikelompokkan berdasarkan fungsi bagian atau tempat manajer tersebut menjalankan tugas atau tindakan. Anthony & Govindarajan (2005), misalnya memisahkan sesuai dengan

fungsi dalam organisasi, dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban tersebut adalah pusat investasi, pusat laba, pusat biaya dan pusat pendapatan. Dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut tolok ukurnya dibedakan. Menurut Mahoney et.al. 1963) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengarahan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

Pengukuran dengan cara lain adalah dengan melihat bidang kegiatan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial (Mahoney, 1963). Mereka mendefinisikan kinerja manajer berdasarkan fungsi manajemen yang terdiri dari:

1. *Perencanaan*: menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.
2. *Investigasi*: mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.
3. *Pengkoordinasian*: tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program serta anggaran, memeberitahu bagian lain, atau hubungan dengan manajer lain.
4. *Evaluasi*: menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan: penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. *Pengawasan*: mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaandan menangani keluhan.

6. *Pemilihan staf*: mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasikan pegawai.
7. *Negosiasi*: pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara berkelompok.
8. *Perwakilan*: menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Mintzberg's (1973) mendefinisikan manajer sebagai orang yang bertanggung jawab atas kesatuan organisasi dalam kaitannya dengan tugas-tugas kantor. Tugas-tugas manajerial adalah sebagai berikut:

- a. Manajer memastikan bahwa barang-barang atau jasa-jasa yang dihasilkan secara efisien;
- b. Menyesuaikan unit tersebut dengan perubahan lingkungan;
- c. Membuat keputusan-keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi;
- d. Bertindak sebagai komunikator organisasi yang menghubungkan dengan organisasi lain dan lingkungannya;
- e. Bertanggungjawab dari sistem yang berlaku di dalam organisasi.

Tugas-tugas ini dilaksanakan yang menjadikannya berperilaku secara spesifik sehingga dapat dikategorikan sebagai peran manajerial.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Henry Simamora (2002), tujuan penilaian kinerja bisa dibagi ke dalam dua bagian yaitu:

1. Tujuan Umum

Menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

2. Tujuan Khusus:

a. Evaluasi (*evaluation*).

b. Pengembangan (*development*).

Kedua tujuan khusus di atas tidak dapat saling dipisahkan, walaupun secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, serta peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan tujuan memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga hasil yang dicapai dan tindakan yang diambil sesuai dengan yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam bentuk anggaran.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu

pengukuran kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Dari pengukuran kinerja, setiap instansi dapat diperbandingkan dengan instansi yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih obyektif.

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment sistem*.

Schiff dan Lewin (1970), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Argyris (1952) dalam Titisari (2004) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut. Partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Anthony dan Govindarajan, 2005).

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- Faktor individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
- Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi;
- Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran telah banyak dilakukan. Hal ini terlihat dalam tabel 1, sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Hasil
Brownell (1982)	A field study examination of budgetary participation an locus of control	Anggaran partisipatif mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja manajerial
Indriantono . N	Participative budgeting on job performance and job satisfaction	Anggaran partisipatif mempunyai hubungan

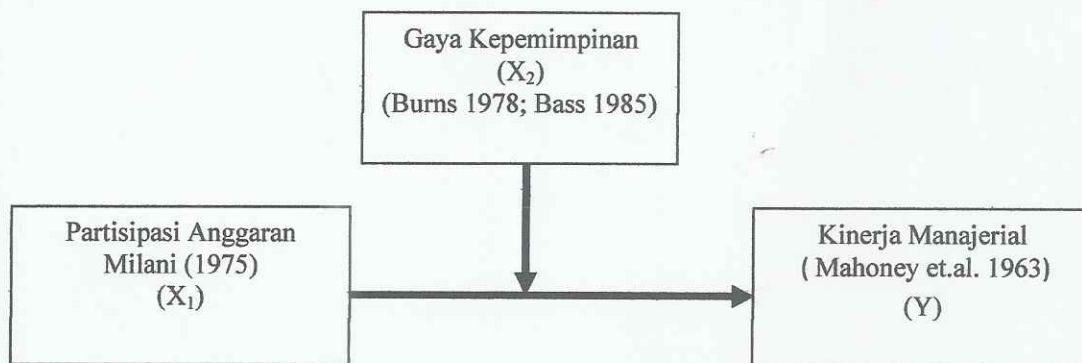
(1995)	with locus of control and cultural dimension as moderating variable	yang positif dengan kinerja manajerial
Melek Eker 2006	The Impact of Budget Participation on Managerial Perfomance Via Organizationa Commitment	Terdapat hubungan yang positif antara anggaran partisipatif dengan kinerja. Dimana semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan maka semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi.
Sri Trinanningsih (2007)	Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman <i>Good Governance</i> , Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor	Pemahaman <i>Good Governance</i> tidak berpengaruh langsung pada kinerja auditor, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, tetapi komitmen bukan merupakan intervening variabel dalam hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor, namun secara tidak langsung komitmen organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja auditor
Anoop Kumar Patiar & Lokman Mia (2009)	Transfomational Leadership Style, Market Competition and Departemental Performance : evidence From Luxury Hotels in Australia	Gaya kepeimpinan transformational secara positif terkait dengan kinerja non finansial yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja keuangan departemen
Mohd. Noor Yahya <i>et.al.</i> (2008)	Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence	Anggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial

2.3 Kerangka Pemikiran

Hasil Studi Michigan dan Renis Likert dalam Rivai dan Mulyadi (2003) menemukan bahwa; manajer yang berorientasi pada produk menetapkan standar kerja yang kaku, merinci pekerjaan sampai pada hal yang terkecil, menentukan metode kerja yang harus diikuti serta mengawasi karyawan dengan ketat. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan sasaran dan keputusan lain yang menyangkut dengan pekerjaan serta membantu memastikan prestasi kerja yang tinggi dengan membangkitkan kepercayaan dan penghargaan. Xenikou dan Simosi(2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan

orientasi humanistik memiliki dampak positif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui orientasi prestasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yiing dan Ahmad (2009) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang partisipatif, direktif dan supportif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, Patiar dan Mia (2009) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja non keuangan dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja keuangan departemen. Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan mendorong inovasi bawahan untuk membantu pencapaian kinerja secara berkesinambungan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Model Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka pemikiran dan model penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada pemerintah daerah Kota Gorontalo
2. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian merupakan variabel-variabel yang menjadi perhatian peneliti atau dengan kata lain obyek penelitian adalah variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai variabel bebas (X_1), gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating (X_2) dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat (Y). penelitian ini dilakukan pada satuan kerja perangkat daerah pemerintah Kota Gorontalo.

3.2 Metode yang Digunakan

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran atau deskripsi mengenai pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Kota Gorontalo. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini merupakan penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif.

Penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan mendeskripsikan atau menguraikan secara tuntas dan jelas mengenai karakteristik permasalahan atau fenomena yang di hadapi. Sedangkan penelitian yang bersifat verifikatif yaitu suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel

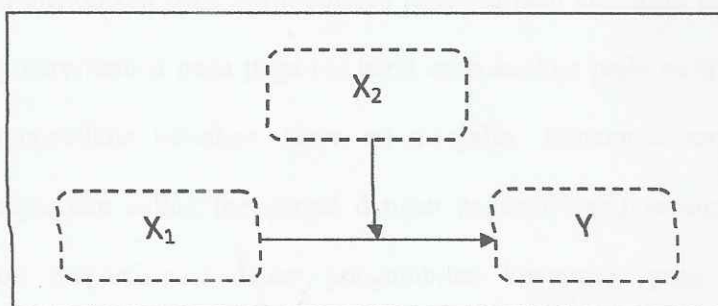
melalui suatu pengujian hipotesis. Untuk itu metode yang digunakan adalah *explanatory survey* yaitu penelitian dengan menggunakan populasi untuk menjelaskan hubungan variabel pada populasi tersebut.

Periode waktu yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section* yaitu sebuah studi yang dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan, mungkin selama periode harian, mingguan atau bulanan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2006).

3.3 Desain Penelitian

Menurut Arikunto (2002:119) bahwa variabel yang mempengaruhi disebut variabel penyebab, variabel bebas (X), sedangkan variabel akibat disebut variabel tidak bebas, variabel terikat (Y). Sebagai desain pada penelitian ini dikemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran (X_1) dengan gaya kepemimpinan (X_2) sebagai variabel moderating mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai variabel Y sesuai dengan hipotesis penelitian. Hal ini dapat dilihat dalam gambar 2.

Gambar 2
Desain Penelitian



Sumber : Data Olahan, 2012

3.4 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan dalam menguji hipotesis, maka ditetapkan variabel penelitian sebagai berikut:

- a. Variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2).

Partisipasi anggaran menurut Milani (1975) mengatakan adalah cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran, jenis pengambilan keputusan yang logis yang disediakan oleh seorang atasan ketika anggaran diperbaiki, frekuensi yang berkaitan dengan anggaran yang didiskusikan dan disetujui dengan atasannya, banyak pengaruh bawahan pada anggaran final dan kontribusi / sumbangan pemikirannya untuk anggaran.

Gaya kepemimpinan menurut Stonner (1996), adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu : (1) gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas ini lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi. (2) gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada motivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling mengargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka

- b. Variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Menurut Mahoney et.al. 1963) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manjerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengarahan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

Tabel 2 Operasionalisasi Variabel

VARIABEL	DIMENSI	SKALA	Nomor Kuesioner
Anggaran partisipasi (X₁) (Milani, 1975)	Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran	Ordinal	1
	Alasan revisi anggaran	Ordinal	2
	Kontribusi dalam pernyataan usulan anggaran	Ordinal	3
	Pengaruh dalam penyusunan anggaran	Ordinal	4
	Kepentingan memberikan kontribusi terhadap anggaran	Ordinal	5
	Memberikan pendapat atau usulan dalam penyusunan anggaran	Ordinal	6
Gaya kepemimpinan (X₃) (Bass;Luthans, 2008)	Imbalan yang Kontigen	Ordinal	7
		Ordinal	8
	Manajemen dengan pengecualian	Ordinal	9
		Ordinal	10
	Charisma	Ordinal	11,12
		Ordinal	13
	Intelektual stimulation	Ordinal	14
		Ordinal	15
	Individualized consideration	Ordinal	16,17
		Ordinal	18
Kinerja manejer (Y) (Mahoney et.al. 1963)	Perencanaan	Ordinal	19
	Investigasi	Ordinal	20
	Pengkoordinasian	Ordinal	21
	Evaluasi	Ordinal	22
	Pengawasan	Ordinal	23
	Pemilihan staff	Ordinal	24
	Negosiasi	Ordinal	25
	Perwalian	Ordinal	26

3.5. Unit Analisis, Populasi dan Sampel Penelitian

Unit analisis adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian (Arikunto, 2002). Berdasarkan pengertian tersebut, maka unit analisis dalam penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) pemerintah Kota Gorontalo.

Menurut Sugiyono, (2011:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah Aparatur Pemerintah pada SKPD Di Pemerintah Kota Gorontalo.

Distribusi populasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3 Jumlah Responden Penelitian

No	SKPD	Jumlah Kepala SKPD dan Kepala Bagian
1	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja	4
2	Dinas Tata Kota dan Pertamanan	4
3	Dinas Pendidikan	5
4	DKCS & KB	4
5	DKPPP & KP	4
6	Dinas Perhubungan	5
7	Dinas Pemuda & Olahraga	4
8	Dinas Kesehatan	4
9	Dinas Perindagkop	5
10	Dinas PU & Kimpraswil	5
11	DPPKAD	6
12	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	4
13	BKD-Diklat	4
14	Badan Kesbang-Pol	4
15	BP4K	4
16	Badan Penanggulangan Bencana	4
17	BAPPEDA	6
18	Badan lingkungan hidup	4
19	BPMP	3
Total		83

Metode pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, teknik penentuan sampel dengan pertimbangan/kriteria tertentu (Sugiyono, 2009:68). Adapun pertimbangan yang diambil adalah aparatur yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dalam hal ini adalah setingkat kepala badan/dinas dan kepala bagian/bidang dari badan/dinas.

3.6. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber, yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh melalui: 1) observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti, dan 2) penyebaran kuesioner kepada responden (pejabat struktural setingkat kepala badan/dinas, kepala bagian/badan dari badan/dinas pada pemerintah kota Gorontalo.
2. Data sekunder, yaitu data yang diambil karena memiliki keterkaitan dengan variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial. Data ini diperoleh dari studi kepustakaan, data milik instansi dan informasi dari internet.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik survei yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang diisi langsung oleh responden. Kuesioner disertai surat pengantar dan petunjuk pengisian dan diantar langsung

pada sekretariat kepala satuan kerja (satker) dari masing-masing satker. Dengan tujuan untuk mendapat tingkat respon dari responden yang diharapkan dapat diolah secara statistik dalam kurun waktu yang terbatas. Sebelum membahas lebih lanjut, data hasil penelitian terlebih dahulu diseleksi, seleksi data ini bermaksud untuk mengetahui apakah jumlah kuesioner yang disebarkan dapat dikumpulkan kembali dalam jumlah yang sama.

3.7. Uji Persyaratan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen yakni kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang digunakan tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

Untuk itu sesuai dengan standar pembuatan instrumen, bahwa sebelum instrumen digunakan sebagai alat uji penelitian, maka harus diujicobakan terlebih dahulu kepada sekurang-kurangnya 30 responden dalam rangka untuk mengetahui tingkat keandalan atau kepercayaan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2008:272). Dengan demikian untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*).

3.8. Transformasi Data

Data melalui kuesioner dalam penelitian ini berskala ordinal. Menurut Husein Umar (2008) suatu data mempunyai skala ordinal jika antara angka yang satu dengan yang lain mempunyai tingkat nilai berbeda, tetapi jaraknya dianggap sama. Sedangkan syarat agar data dapat digunakan dalam statistik inferensial dalam hal ini *Path Analysis* adalah sekurang-kurangnya berskala interval. Agar data dapat dianalisis dengan menggunakan statistik maka terlebih dahulu dilakukan konversi untuk menaikkan dari skala ordinal ke skala interval (MSI/*Method of Successive Interval*). Riduwan dan Engkos A. Kuncoro (2007:30) Mengemukakan langkah-langkah transformasi data ordinal ke data interval sebagai berikut:

1. Memperhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan.
2. Pada setiap butir pertanyaan, tentukan berapa orang yang mendapat skor 1,2,3,4, dan 5 yang disebut sebagai frekuensi (f).
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi (p).
4. Menentukan proporsi kumulatif dengan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan per kolom skor.
5. Menghitung nilai Z setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal.
6. Menghitung nilai densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh.
7. Tentukan nilai skala untuk setiap nilai Z yang diperoleh

8. Tentukan nilai transformasi dengan rumus :

$$Y = \text{Scale Value} + [1 + \text{Scale Value}_{\text{minimum}}]$$

Untuk mempermudah proses perhitungan, maka digunakan alat bantu komputer dengan *software* aplikasi *Excel*.

3.9 Pengujian Asumsi Klasik

Persamaan regresi linear yang diperoleh melalui penaksiran OLS (*Ordinary Least Squares*) dapat dikatakan baik untuk menggambarkan hubungan fungsional sekelompok variabel bebas (variabel independen) terhadap variabel tak bebas (variabel dependen) jika persamaan tersebut memenuhi asumsi-asumsi regresi klasik.

Asumsi regresi yang dilihat adalah asumsi error mengikuti distribusi normal, asumsi bebas multikolinearitas dan asumsi terdapat tidaknya heterokedastisitas.

3.9.1 Uji Normalitas

Asumsi normalitas merupakan syarat yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan koefisien regresi, apabila data residual dari model regresi tidak berdistribusi normal maka kesimpulan dari hasil uji F dan uji t perlu dipertanyakan, karena statistic uji dalam analisis regresi diturunkan dari distribusi normal.

3.9.2 Uji Multikolinearitas

Ada tidaknya terjadi multikolinearitas pada model regresi yang dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factors*). Nilai VIF yang kecil menunjukkan

tidak adanya korelasi yang tinggi (sempurna) antar variabel bebas dalam model regresi. Batasan nilai untuk variabel dikatakan berkolinearitas tinggi jika diperoleh nilai VIF untuk variabel bebas lebih besar dari 10.

3.9.3 Uji Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan indikasi bahwa varian antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak lagi efisien. Untuk menguji apakah varian dari residual homogen digunakan uji korelasi *rank Spearman*, yaitu dengan mengkorelasikan masing-masing variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual(error). Apabila koefisien korelasi dari masing-masing variabel bebas ada yang signifikan pada tingkat kekeliruan 5%, mengindikasikan adanya heteroskedastisitas.

3.10 Model Persamaan Regresi

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Dimana metode ini menggabungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam suatu model prediktif tunggal. Ini sesuai dengan hipotesis yang di uji dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini digunakan model nilai selisih mutlak dari variabel independen yang diajukan oleh Furcot and Shearon (1991). Dimana menurut Furcot dan Shearon (1991) interaksi seperti ini lebih disukai oleh karena ekspektasi sebelumnya berhubungan dengan kombinasi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3.11 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini, maka dirumuskan hipotesis statistik di uji sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

Bentuk hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_{01} : \beta_{1,3} = 0$: Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

$H_{a1} : \beta_{1,3} \neq 0$: Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Hipotesis kedua

Bentuk hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_{01} : \beta_2 \leq 0$: Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Gorontalo.

$H_{a1} : \beta_2 > 0$: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Gorontalo.

BAB IV

PEMBIAYAAN

4.1 Rincian Biaya Penelitian

Tabel 4 Rincian Biaya Penelitian

No	Kegiatan	Volume	Harga Satuan	Jumlah
1	Gaji / Upah			
	a. Honorarium Tim	3 Org x 3 bln	Rp325,000	Rp2,925,000
	b. Olah Data Statistik	1 Org	Rp1,000,000	Rp1,000,000
2	Pembelian ATK			
	a. Kertas A4	2 rim	Rp35,000	Rp70,000
	b. Tinta Printer	2 dos	Rp30,000	Rp60,000
3	Penyusunan, Penggandaan, Penjilidan Proposal/ Penelitian, Instrumen/Kuesioner			
	a. Penggandaan Proposal	64 hal x 5 Eks	Rp200	Rp64,000
	b. Penjilidan Proposal	5 eks	Rp5,000	Rp25,000
	c. Penggandaan Instrumen/Kuesioner	4 hal x 85 eks	Rp200	Rp68,000
	d. Penggandaan laporan Penelitian	90 hal x 5 eks	Rp200	Rp90,000
	e. Penjilidan Laporan Penelitian	5 eks	Rp10,000	Rp50,000
	f. Penyebaran Kuesioner dan Penjemputan	6 x turun	Rp30,000	Rp180,000
				Rp4,532,000

4.2 Jadwal Pelaksanaan

Tabel 5 Jadwal Pelaksanaan

Uraian Kegiatan	Waktu Pelaksanaan											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengurusan surat izin	v											
Penyusunan Proposal		v	v									
Survei awal ke Lapangan				v								
Pelaksanaan Penelitian					v	v	v	v				
Penyusunan Laporan									v	v	v	
Pelaporan Hasil Penelitian												v

4.3 Biodata Peneliti

Biodata Peneliti I

Nama Lengkap : Imran Rosman Hambali, S.Pd., SE., M.SA
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Tempat Tanggal Lahir : Tilamuta, 23 Agustus 1970
 NIP : 19700823 199903 1 005
 Pangkat / Golongan : Penata Tingkat I / IIIId
 Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
 Jabatan Struktural : Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi
 Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 6 Kota Gorontalo

Biodata Peneliti II

Nama Lengkap : Siti Pratiwi Husain, SE., M.Si
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat Tanggal Lahir : Gorontalo, 9 Maret 1986
NIP : 19860309 200801 2 003
Pangkat / Golongan : Penata Muda Tkt I / IIIb
Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi
Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 6 Kota Gorontalo

Biodata Peneliti III

Nama Lengkap : Hj. Valentina Monoarfa, SE., MM
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat Tanggal Lahir : Cianjur, 10 Juli 1969
NIP : 19690710 200812 2 001
Pangkat / Golongan : Penata Muda Tkt I / IIIb
Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi
Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 6 Kota Gorontalo

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum Observasi

Kota Gorontalo merupakan ibukota dari provinsi Gorontalo yang berdiri sejak tanggal 16 Februari 2001 berdasarkan UU No 38 Tahun 2000, dimana Provinsi Gorontalo adalah hasil pemekaran dari Provinsi Sulawesi Utara. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah aparatur pemerintah di satuan kerja perangkat daerah di pemerintah Kota Gorontalo.

Aparatur pemerintah tersebut adalah setingkat kepala badan / dinas dan kepala bagian/ bidang dari badan dan dinas.

5.1.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pejabat struktural setingkat kepala bagian/bidang dari badan dan dinas pada pemerintah Kota Gorontalo. Kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 83 eksamplar dan yang kembali sejumlah 76 eksamplar. Berdasarkan 76 eksamplar yang kembali, hanya 72 kuesioner yang dapat digunakan dan kemudian dianalisis sehingga tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) yang dapat dianalisis sebesar 86,74%%, sedangkan sebanyak 4 eksamplar kuesioner tidak dapat digunakan karena tidak memenuhi kriteria. Secara lebih rinci perhitungan tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6 Karakteristik Responden

No	Jumlah Responden	Jumlah	Presentase (%)
1	72		
2	Jenis kelamin		
	Laki-laki	48	66,67
	Perempuan	24	33,33
3	Tingkat Pendidikan		
	S2	17	23,6
	S1	38	52,7
	D3	11	15,3
	SMU	6	8,4
4	Lama menduduki jabatan		
	0 – 2 Tahun	35	48,6
	2 – 4 Tahun	30	41,7
	> 4 Tahun	7	9,7

Tabel 6 menunjukkan dari total responden yang berjumlah 72 orang, berdasarkan masa kerja jabatan 35 responden atau 48,6% bekerja antara 0-2 tahun dan 30 responden atau 41,7% bekerja antara 2-4 tahun serta 7 responden atau 9,7% berkerja lebih dari 4 tahun. Dilihat dari segi pendidikan sebanyak 6 orang atau 8,4% berpendidikan SMU, 11 orang atau 15,3% berpendidikan D3, 38 orang atau 52,7% bergelar S1 dan 17 orang atau 23,6% bergelas S2.

5.1.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen dalam pengumpulan data akan sangat bergantung kepada baik buruknya kuesioner yang

digunakan. Untuk menguji ketepatan pertanyaan maupun pernyataan dalam kuesioner digunakan analisis validitas. Sedangkan untuk menguji konsistensi dari seluruh pertanyaan maupun pernyataan dalam kuesioner dilakukan dengan analisis reliabilitas. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Jumlah pernyataan yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah sebanyak enam item pernyataan. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas keenam pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 7 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X₁

Butir Pernyataan	Nilai r	Nilai kritis	Kesimpulan
PA ₁	0,730	0,3	Valid
PA ₂	0,757	0,3	Valid
PA ₃	0,828	0,3	Valid
PA ₄	0,484	0,3	Valid
PA ₅	0,704	0,3	Valid
PA ₆	0,791	0,3	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,816	0,6	Reliabel

Sumber: Olahan, 2012

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa dari segi ketepatan dalam mengukur seluruh pernyataan yang digunakan dalam mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran telah memiliki ketepatan yang baik. Ini terlihat dari hasil koefisien validitas yang dihasilkan oleh setiap item pernyataan semuanya diatas 0,3. Sedangkan untuk konsisten jawaban juga sudah sangat baik. Hal ini dapat

dilihat dari hasil koefisien reliabilitas sebesar 0,816. Nilai koefisien reliabilitas ini menunjukkan konsistensi yang baik pada setiap responden.

Variabel Gaya Kepemimpinan

Jumlah pernyataan yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebanyak dua belas item pernyataan. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas keduabelas item pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 8 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X₂

Butir Pernyataan	Nilai r	Nilai kritis	Kesimpulan
GK ₁	0,421	0,3	Valid
GK ₂	0,588	0,3	Valid
GK ₃	0,614	0,3	Valid
GK ₄	0,511	0,3	Valid
GK ₅	0,504	0,3	Valid
GK ₆	0,580	0,3	Valid
GK ₇	0,640	0,3	Valid
GK ₈	0,558	0,3	Valid
GK ₉	0,579	0,3	Valid
GK ₁₀	0,535	0,3	Valid
GK ₁₁	0,607	0,3	Valid
GK ₁₂	0,432	0,3	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,790	0,6	Reliabel

Sumber: Olan, 2012

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa dari segi ketepatan dalam mengukur seluruh pernyataan yang digunakan dalam mengukur gaya kepemimpinan telah memiliki ketepatan yang baik. Ini terlihat dari hasil koefisien validitas yang dihasilkan oleh setiap item pernyataan semuanya diatas 0,3. Sedangkan untuk konsisten jawaban juga sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat

dari hasil koefisien reliabilitas sebesar 0,790. Nilai koefisien reliabilitas ini menunjukkan konsistensi yang baik pada setiap responden.

Variabel Kinerja Manajerial

Jumlah pernyataan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah sebanyak delapan item pernyataan. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas kedelapan item pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 9 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y

Butir Pernyataan	Nilai r	Nilai kritis	Kesimpulan
KM ₁	0,506	0,3	Valid
KM ₂	0,637	0,3	Valid
KM ₃	0,536	0,3	Valid
KM ₄	0,581	0,3	Valid
KM ₅	0,546	0,3	Valid
KM ₆	0,680	0,3	Valid
KM ₇	0,631	0,3	Valid
KM ₈	0,518	0,3	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,712	0,6	Reliabel

Sumber: Olahan, 2012

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa dari segi ketepatan dalam mengukur seluruh pernyataan yang digunakan dalam mengukur kinerja manajerial telah memiliki ketepatan yang baik. Ini terlihat dari hasil koefisien validitas yang dihasilkan oleh setiap item pernyataan semuanya diatas 0,3. Sedangkan untuk konsisten jawaban juga sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien reliabilitas sebesar 0,712. Nilai koefisien reliabilitas ini menunjukkan konsistensi yang baik pada setiap responden.

5.1.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

5.1.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan bantuan SPSS, adalah sebagai berikut:

Tabel 10 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi Anggaran	Gaya Kepemimpinan	X1X2	Kinerja Manajerial
N		19	19	19	19
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	23.5347	47.0821	23.5474	32.1189
	Std. Deviation	1.69906	2.73894	2.81862	1.76223
Most Extreme Differences	Absolute	.140	.107	.138	.111
	Positive	.140	.107	.138	.111
	Negative	-.089	-.103	-.129	-.100
Kolmogorov-Smirnov Z		.609	.467	.600	.485
Asymp. Sig. (2-tailed)		.852	.981	.864	.973

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai $D_{hitung} = 0,140$ dengan p-value (nilai sig) sebesar 0,852. Hasil pengujian normalitas model regresi menunjukkan bahwa nilai residual dari model berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan normalitas menunjukkan nilai probabilitas (sig.) *Kolmogorov-Smirnov Test* yang diperoleh untuk X sebesar 0,609 lebih besar dari 0,05.

5.1.4.2 Uji Multikolinieritas

Ada tidaknya terjadi multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factors*). Nilai VIF yang kecil menunjukkan tidak adanya korelasi yang tinggi (sempurna) antar variabel X dalam model regresi. Batasan nilai untuk variabel dikatakan berkolinieritas tinggi jika diperoleh nilai VIF untuk variabel bebas lebih besar dari 10. Hasil perhitungan nilai VIF untuk variabel bebas dalam model regresi dalam penelitian ini menunjukkan angka yang lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi kolinearitas yang tinggi antara variabel bebas dalam persamaan regresi yang diperoleh.

Tabel 11 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Anggaran	.879	1.137
	X1X2	.879	1.137

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

5.1.5 Hasil Regresi

Model regresi untuk melihat pengaruh Partisipasi Anggaran (X_1) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Gaya Kepemimpinan (X_2) sebagai moderating menggunakan analisis regresi moderating. Data diolah dengan menggunakan SPSS 19 diperoleh hasil estimasi koefisien regresi untuk model regresi pengaruh Partisipasi Anggaran (X_1) dengan variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebagai moderating kinerja manajerial (Y) sebagai berikut :

Tabel 12 Koefisien Regresi

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	17.223	.205		2.775
	Partisipasi Anggaran	.169	.197	.163	1.859
	X1X2	.463	.119	.741	3.897

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.4, maka dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 17,223 + 0,169X_1 + 0,463 | X_1 - X_2 |$$

Koefisien regresi variabel interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan positif terhadap kinerja manajerial, mengisyaratkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya apabila partisipasi penganggarnya tinggi dan didukung dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating

Tujuan pengujian ini digunakan untuk melihat apakah variabel bebas pada persamaan yang diperoleh secara bersama-sama mampu mempengaruhi variabel terikat. Adapun hipotesis yang akan uji adalah

$H_{01} : \beta_{1,3} = 0$: Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

$H_{a1} : \beta_{1,3} \neq 0$: Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan secara sebagai variabel moderating secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tabel 13 Pengujian Koefisien Regresi Secara Bersama-sama

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.471	2	13.735	7.731	.004 ^a
	Residual	28.427	16	1.777		
	Total	55.898	18			

a. Predictors: (Constant), X1X2, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari hasil pengolahan data seperti pada tabel 13 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 7,731 dan dari tabel pada tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,63. Karena F_{hitung} (7,731) lebih besar dibanding F_{tabel} (3,63) maka dengan derajat kekeliruan 5% ($\alpha=0.05$) diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_a . Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai pemoderasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD pemerintah Kota Gorontalo.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Xenikou and Samosi (2006), Patiar and Mia (2009) bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Secara teoritis dapat dijelaskan, bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi karyawan dalam memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dianggap efektif adalah gaya kepemimpinan transformatif, Mc. Shane dan Von Glinow (2008) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang lebih cenderung merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan memperlihatkan model sebuah visi organisasi atau unit kerja dan mendorong pekerja untuk melaksanakan visi tersebut.

5.2.2 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Secara konseptual dihipotesiskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena itu penulis menetapkan hipotesis penelitian untuk pengujian satu sisi dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_{01} : \beta_2 \leq 0$: Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Gorontalo.

$H_{a1} : \beta_2 > 0$: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Gorontalo.

Untuk menguji hipotesis di atas terlebih dahulu dicari nilai t_{hitung} untuk koefisien regresi variabel partisipasi anggaran, dimana dari hasil pengolahan seperti terlihat pada tabel 12 diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel partisipasi anggaran sebesar 1,859. Sementara untuk tingkat signifikansi (α) 0,05 derajat

bebas 16 pada pengujian satu sisi diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,75. Berdasarkan hasil tersebut penentuan hasil pengujian (penerimaan/penolakan H_0) dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Karena nilai t_{hitung} dari koefisien variabel partisipasi anggaran lebih besar dari t_{tabel} , maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak H_0 dan menerima H_a , sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Kota Gorontalo

Dari temuan hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong aparatur pemerintah di Kota Gorontalo untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga akan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai target/sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini konsisten dengan dasar teori tentang penganggaran partisipatif yang mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran (Brownell, 1982).

Dengan demikian maka hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu tentang hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial yang diteliti oleh Brownell (1982 a), Brownell dan Mc Innes (1989) Frucot Shearon (1991) serta Indriantoro (1993), Bambang Sarjito dan Osmad Muthaher (2007) bahwa terdapat hubungan yang positif antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

5.2.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam hal ini koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar perubahan dari senjangan anggaran yang dapat dijelaskan oleh variasi interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan). Berdasarkan hasil pengolahan data maka dalam penelitian ini diperoleh nilai koefisien determinasi sebagai berikut :

Tabel 14 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 ^a	.491	.428	1.33293

Pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0.491, jadi dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa 49,1% perubahan kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah pemerintah Kota Gorontalo dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

Hasil pengujian koefisien determinasi diatas dapat menjelaskan keeratan hubungan dari interaksi partisipasi anggaran, dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial. Keeratan ini dapat dilihat dari nilai R (akar dari R Square) sebesar =0.701. angka ini menurut Guiford menunjukkan hubungan yang cukup erat antara variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial serta pembahasannya yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan, diperoleh hasil bahwa interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yang berarti bahwa dengan adanya partisipasi anggaran bawahan dalam proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong aparatur pemerintah di Kota Gorontalo untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga akan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai terget/sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang dikemukakan, dapat diberikan saran-saran yang merupakan hasil sumbangan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Peningkatan partisipasi aparatur pemerintah daerah dalam hal penyusunan anggaran hendaknya menjadi perhatian dari masing-masing pimpinan SKPD. Dalam artian bahwa kepala SKPD sebagai pejabat pengguna anggaran hendaknya lebih mengoptimalkan peran bawahan (kepala bidang) dalam penyusunan anggaran sehingga mereka dapat memberikan informasi sesuai dengan kondisi obyektif di wilayah kerja masing-masing.
2. Gaya kepemimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoop Kumar Patiar & Lokman Mia (2009). *Transformational Leadership Style, Market Competition and Departemental Performance : evidence From Luxury Hotels in Australia*. International Journal of Hospitality Management Vol 28. Pp. 254-262.
- Anthony dan Govindarajan 2005. *Management Control System*, New York: Mc. Graw Hill. Terjemahan Penerbit Salemba Empat.
- Argyris, 1952. *The Impact of Budgets on People*, New York: Controllershship Foundation. Inc.
- BPKP, 2005. *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York Free Press.
- Bass, B.M.1990. *Bass and Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Applications (3rd edition)*. New York: The Free Press.
- 1998. *Transformational Leadership: Individual, Military and Educational Impact*. Mahwa, New Jersey: Erlbaum.
- Bennis, W.G. And Nanus, B. 1895. *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper and Brow.
- Blocher, et, al, 2000. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. New York: Mc. Graw Hill.
- Brownell, 1982. *Participation in Budgeting Locus Of Control and Organizaton Effectiviness*. The Accounting Review.
- dan Hirst, M, 1986. *Reliance o Accounting Information, Budgetary Participation and Task Uncertainty*, Journal of Accounting Research, vol 24, p. 241-249.
- McInnes, 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*, Journal of Accounting Research, Vol 24, hal.241-249.
- Bryman, A.(1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Dalam Achmad Sudjadi, "Leadership Styles, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Normative and Utilitarian

Organizations", Desertasi, Liverpool University, England, Tidak di Publikasikan 2004.

Cherington David J ,1989. *Organization Behavior : The management of individual and Organizational Performance*. Massachusetts USA: Allyn and Bacon, Needham Heights.

Frucot,V and Shearon, W.T. 1991,"*Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job satisfaction*", The Accounting Review, January, hal.80-89.

Govindarajan V. 1986. "*Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance*". Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences* 17. pp. 496-516.

Harbani Pasolong. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Penerbit Alfabeta Bandung

Hansen, Mowen. 2006, *Management Accounting: Akuntansi Manajemen*, Terjemahan Dewi Fitria Sari dan Denny Arnos, Jakarta: Salemba Empat.

Henry Simamora, 2002, *Akuntansi Manajerial*, ed. 5 Penerbit Salemba 4 Jakarta

Hilton et.al, 2000. *Cost Management Strategic For Bussiness Decision*. New York: Mc. Graw Hill.

Hopwood and Tomkins. 1974.*Issues in Public Sector Accounting*. New Jersey: M.E. Sharpe.

Horngren, et.al, 2008. *Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial*. Edisi Kesebelas PT. Indeks.

Husein Umar, 2008.*Desain Penelitian Akuntansi Keprilakuan*. Rajawali Pers.

Imam Ghozali, 2006. *Aplikasi Analisis Multi Variate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Indra Bastian, 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta : BPFE

Ivancevich M John et al (2005). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Edisi ketujuh Terjemahan. Penerbit Erlangga.

Jogiyanto HM, 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Penerbit Andi Yogyakarta.

- Jung, D. I. & Avolio, B.J., 1999. *Effect Leadership Style and Flow's Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions*. Academy of Management, Chicago. 184-192.
- Johanes Basuki, 1997. *Budaya Organisasi, Konsep dan terapan*. Yayasan Pembina Manajemen. Jakarta
- Kari, Lukka, 1988. *Budgetary biasing in organizations: theoretical framework and Empirical evidence*. Accounting Organizations and Society, Vol. 13, No. 3, pp. 281-301.
- Kenis, I. 1979. *The Effect Of Goal Characteristic on Managerial Attitudes Performance*. The Accounting Review.
- Kreitner dan Kinicki, 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Terjemahan Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Kren L, 1992. *Budgetary Participation and Managerial Performance*, The Accounting Review, p.551-526
- Luthans Fred, 2008. *Organizational Behavior* 11th edition . Mc. Graw Hill/Irwin, New York.
- Lawler, Porter. 1996. *Productivity through Employee Involvement*. Reading, Mass: Addison Wesley, Pub. Co.
- Locke Edwin A., and Latham Gary P, (1990). *A theory of Goal Setting & Task Performance*, Engelwood Cliffs. Prentice-Hall, Inc.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi. Penerbit UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Masri Thoha, 2004. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik* Yogyakarta : BPFE
- Mahoney, T. T.H. Jerde and S.J. Carroll, 1963. *Development of Managerial Performance ; A Research Approach*, Cincinnati OH: South-Western Publishing Company.
- McShean L Steven dan Marry A Von Glinow, 2008 *Organizational Behavior* 4th edition USA. Mc. Graw Hill/Irwin, New York.

- Melek Eker, 2006. *The Impact Of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms in Turkey*. Ankara University SBF Dergisi.64-4
- Merchant K, A . 1981, *The Design of Corporate Budgeting Systems: Influences on Managerial Behavior and Performance*, The Accounting Review, october, p. 813-829
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Particiaption in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", The Accounting Review, April, Hal 274-284.
- Mohd. Nor Yahya, et.al. 2008. *Budgetary Participation and Perfomance: Some Malaysian Eviden*. International Journal of Public Sector Management Vol.21. No.6. 2008.pp 635-673.
- Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Murray, D. 1990. *The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables*. Behavioral Research in Accounting, Vol 2, hal.104-123.
- Nur Indriantoro, 1993. *The effect of Participative Budgeting on Job Peformance and Job satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables*. Desertasi, University of Kentucky, USA
- Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah
- _____. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- Riduwan, 2008. *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*, Bandung: Alfabeta.
- Robins P. Sthepen, 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Terjemahan Benyamin Molan. PT. Indeks.
- Ross, J.C. 1991, *Leadership for Twenty First Century*, Westport:Greenwood.
- Schermerhorn et.al. 1991. *An Organizational Behavior*. Ninth Edition. Penerbit John Wiley & Sons Inc.

- Schein, H. Edgar, 1992. *An Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Schiff, M. dan Lewin, A. Y. (1970). *The Impact of People on Budgets*, *The Accounting Review*, April, h. 259-269
- Sekaran, Uma, 2003. *Research Method For Business*. Buku ke dua Edisi Ke empat. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Shields M.D. dan Young S. M. 1993. *Antecedent and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information*, *Journal of Management Accounting Research*, Fall, hal. 265-280.
- Shields J. F. dan M.D. Shields, 1989. *Antecedents of Participative Budgeting*, *Accounting, Organizations and Society*, 23 (1), p.49-76.
- Siegel, Garry & H. R. Marconi 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co.
- Sondang P. Siagian, 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Penerbit Rineka Cipta.
- Sosik, J.J., 1997. *Effect of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated group*. *Group & Organization Management*, 22; 460-487.
- Sri Trisnarningsih, 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Simposium Akuntansi X Unhas Makassar.
- Stogdill R.M. 1948, "Personal Factor Associated with Leadership: A Survey Of The Literature", *Journal of Psychology*, Vol 25, p.35-71.
- 1974. *Handbook of Leadership*, New York : The Free Press.
- Sugiono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta
- Suripto Samid, 1996. *Peran Satuan Pengawasan Intern Serta gaya Kepemimpinan Partisipatif Pimpinan Operasi dalam Membantu Upaya Manajemen Meningkatkan Profitabilitas*, Desertasi, Universitas Padjadjaran, Bandung.

- Sukardi 2002. *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial : Peran Motivasi Kerja Dan Kultur Organisasional Sebagai Variabel Moderating*, Tesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Tasdik Kinanto, 2010. *Makalah pada Seminar Akuntansi Pemerintah LP3A* Unpad.
- Titien Damayanti, 2007. *Pengaruh Komitmen Anggaran dan Kultur Organisasional Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial pada Kondisi Stetch Targets*. JAAI Volume !! No.1, Jni 2007: 81-101.
- Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ketiga Rajawali Press.
- Xenikou A and Simosi M, 2006. *Organizational Culture and Transformasional Leadership as Predictors of Bussiness Unit Performance*. Journal Of Managerial Psychology Vol.21. No.6, 2006.
- Yiing Huey Lee and Kamarul Zaman Bin ahmad, (2009). *The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitemnt and Job Satisfaction and Performance*. Leadership & Organizational Development Journal Vol.30.No. 1, 2009 pp, 53-85.
- Yukl, G.A. 2009. *Kepemimpinan Dalam organisasi*. Edisi Kelima Penerbit Indeks