

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL SKPD DENGAN DESENTRALISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA DUMAI)**

Oleh:

Trino Rizandi

Pembimbing : Azwir Nasir dan Eka Hariyani

Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru - Indonesia

e-mail : trinorizandi@yahoo.com

*Effect of budgetary participation and budget goal clarity
on the managerial performance of government agencies
with decentralized and leadership style as a moderating variable*

ABSTRACT

Managerial Performance local work unit is a picture of the level of achievement of goals or objectives as the elaboration of the vision, mission, and strategy of local government agencies that indicate the success or failure of the implementation of activities in accordance with the duties and functions of the government apparatus. This study aims to look at the effect of budgetary participation and budget goal clarity on the managerial performance of government agencies with decentralized and leadership style as a moderating variable in Dumai. Method of determining the sample using purposive sampling totaling 90 people. The results found that the budgetary participation and budget goal clarity significant and positive impact on Managerial Performance. Interaction with decentralized moderate budgeting participation effect on managerial performance. However, the interaction of budget participation with leadership style and budget goal clarity interaction with decentralization and with leadership style no effect on managerial performance.

Keywords: Budgetary Participation, Budget Goal Clarity, Managerial Performance, Decentralization and Leadership Style.

PENDAHULUAN

Secara umum, kinerja diartikan sebagai suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi pada suatu periode tertentu. Menurut Bastian (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang

tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Sedangkan berdasarkan PP 58 tahun 2005 pasal 1 ayat 35 kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Kinerja aparat pemerintah daerah

merupakan hasil kerja yang dicapai aparaturnya daerah sehubungan dengan penggunaan anggaran dimana kuantitas dan kualitas hasil capaian dapat terukur dengan menggabungkan tujuan personal dan tujuan organisasi sektor publik sedemikian rupa.

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu, proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Govindarajan, 2005:87). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab atas pelaksanaan anggaran, sehingga bawahan diharapkan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Anthony dan Govindarajan, 2005:88). Seragih (2008) juga mengatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, aparat pelaksana anggaran juga akan terbantu dalam perealisasinya, secara tidak langsung ini akan mempengaruhi terhadap kinerja aparat. Salah satu penyebab tidak efektif dan efisiennya anggaran dikarenakan ketidakjelasan sasaran anggaran yang mengakibatkan aparat pemerintah daerah mengalami

kesulitan dalam penyusunan target-target anggaran. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran.

Masalah yang terjadi yang berkaitan dengan kinerja aparat pemerintah daerah adalah buruknya kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di jajaran Pemerintah Kota Dumai. Berdasarkan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksaan Keuangan RI perwakilan Provinsi Riau yang dipublikasikan di Pers yang menyatakan terdapat kesalahan dalam penganggaran dan proses penganggaran yang tidak sesuai ketentuan, BPK RI memberikan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atas LKPD Kota Dumai Tahun 2010, 2011, 2012.

Temuan di lapangan adanya permasalahan terkait Ketidakpatuhan Terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-undangan, untuk tahun 2010 antara lain (1) Terdapat item pekerjaan yang tidak patut dibayarkan dan kelebihan pembayaran pada pekerjaan kolam air mancur yang berindikasi kerugian keuangan daerah sebesar Rp 325.609.806,36

Untuk Tahun 2011 permasalahan lain terkait ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, antara lain (1) Proses penganggaran tidak sesuai ketentuan dan terdapat kesalahan penganggaran pada beberapa SKPD; (2) Terdapat perjalanan dinas luar daerah dan luar provinsi pada tiga SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Dumai yang berindikasi tidak dilaksanakan sebesar Rp 94.042.600,00

Sedangkan untuk tahun 2012 permasalahan lain terkait Ketidapatuhan Terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-undangan, (1) Pembayaran honorarium non PNS pada 10 SKPD melebihi standar. (<http://pekanbaru.bpk.go.id/>).

Berdasarkan fenomena di atas serta dari temuan-temuan sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut ditengahi dengan digunakannya pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Teori ini memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel moderating atau variabel intervening (Muray, 1990 dalam Lucyanda, 2001).

Faktor kontingensi yang akan digunakan adalah desentralisasi dan gaya kepemimpinan karena faktor ini mampu berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial mengingat keterlibatan manajer atau individu suatu organisasi dalam proses penyusunan anggaran tidak dapat dipisahkan dari sikap terhadap situasi kerja dan perilaku individu khususnya manajer atau pemimpin yang ditampilkan melalui sikap dan keyakinan di dalam visi mereka dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian ini dengan judul “**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai**

Variabel Moderating (Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Dumai)”

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Manajerial SKPD

Kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervises, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney et al, 1963 dalam Natalia, 2010).

Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial aparatur pemerintah merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan dengan melihat kinerja para pimpinan organisasi pemerintahan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Brownell (1982) partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Jadi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat diartikan sebagai keikutsertakan seseorang dalam menyusun dan memutuskan anggaran secara bersama. Sukses atau tidaknya para staf dalam suatu SKPD dalam melaksanakan anggaran merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial SKPD dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan tujuan anggaran menggambarkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Kejelasan tujuan anggaran merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena akan menentukan arah tujuan suatu organisasi. Tujuan anggaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan yang akan berdampak buruk terhadap kinerja manajerial (Suyanto, 2011).

Desentralisasi

Pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan (Mulyadi dan Setyawan, 2001). Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting ditentukan pimpinan (manajemen) puncak, sementara manajemen pada tingkat menengah atau bawahannya hanya mempunyai sedikit wewenang didalam pembuatan keputusan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin

tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trianingih, 2007). Fleishman dan Peters (1962), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:87). Partisipasi dianggap sebagai sarana aktualisasi yang terbaik untuk para pekerja dalam rangka mengingatkan diri mereka kepada masing - masing tanggung jawab atas tugas yang diemban.

Penelitian yang di lakukan Anovera (2012) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran (perencanaan, investigasi, koordinasi dan evaluasi) pada masing-masing SKPD tentunya akan mendorong terjadinya peningkatan kinerja manajerial aparatur pemertintah. Namun berbeda hasil dengan penelitian yang di lakukan oleh Marani (2003) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD.

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD

Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Locke (1968) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif. Hal ini akan mendorong karyawan/staf untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Pada penelitian Handayani (2013) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Namun berbeda hasil dengan penelitian yang di lakukan oleh Putra (2013) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

H2: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Desentralisasi sebagai Variabel Moderating

Riyadi, (2000) menunjukan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi secara positif signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini menunjukan, bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi yang di berikan pada

manajer dalam berpartisipasi pada proses penyusunan anggaran akan mengakibatkan kinerja pemimpin yang semakin tinggi pula.

Agusti (2012) menunjukkan bahwa variabel desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda. Sedangkan dari penelitian yang di lakukan Handayani (2013) partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD dengan desentralisasi sebagai variabel moderating.

H3 : Desentralisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating

Handoko (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Dalam Biduri (2011) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Sedangkan dalam Arifin (2012) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang dilandasi rasa saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan dan adanya komunikasi yang terbuka

(*consideration*) secara signifikan dapat meningkatkan kinerja para pegawai pemerintah.

Hubungan antara bawahan dan atasan dalam partisipasi penyusunan anggaran tidak lepas dari kerjasama antara keduanya yang terjalin baik dan harmonis. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran juga tidak lepas dari gaya kepemimpinan seorang pimpinan/manajer, yang mana gaya kepemimpinan seorang manajer menentukan kinerja dan hasil yang dicapai oleh bawahannya. Keterlibatan bawahan akan menjadikan bawahan merasa dihargai dan dibutuhkan dalam suatu organisasi, keputusan ini merupakan gaya kepemimpinan seorang manajer dalam memimpin organisasi itu sendiri.

H4 : Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Desentralisasi sebagai Variabel Moderating

Menurut Miah dan Mia (1996) desentralisasi adalah seberapa jauh manajer yang lebih tinggi mengizinkan manajer dibawahnya untuk mengambil keputusan secara independen, bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan dengan kejelasan sasaran anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi secara positif signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin tinggi tingkat desentralisasi yang diberikan pada manajer dalam

berpartisipasi pada proses penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran akan mengakibatkan kinerja pemimpin yang semakin tinggi pula. Sehingga desentralisasi mempengaruhi kinerja yang diberikan oleh orang-orang yang bekerja didalam sebuah organisasi.

Penelitian Handayani (2013) menunjukkan kejelasan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dengan desentralisasi sebagai variabel moderating. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Coryanata (2004) menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang dan komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial.

H5 : Desentralisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating

Teori atau model kontingensi (Fiedler, 1967) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota

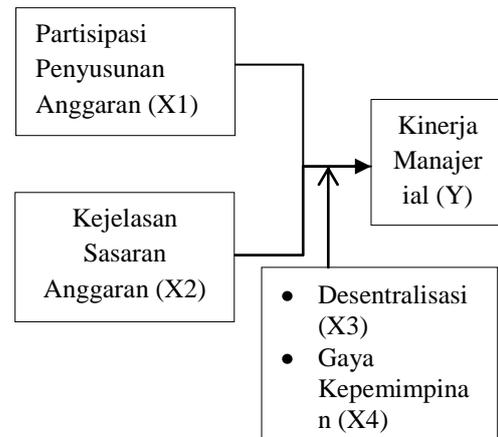
kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Tujuan anggaran yang jelas dapat memudahkan, keberhasilan dan kepuasan dari karyawan/bawahan itu sendiri yang akan bernilai baik terhadap kinerja seorang manajer. Kejelasan sasaran anggaran mengharuskan manajer aktif dalam membimbing serta mengawasi kinerja bawahannya, hal ini tidak lepas dari gaya kepemimpinan seorang manajer itu sendiri dalam pencapaian tujuan program dan kejelasan sasaran anggaran yang telah ditetapkan. Bawahan akan merasa dekat dan terbuka dalam menjalankan program dengan anggaran yang telah ditetapkan, jika gaya kepemimpinan seorang manajer dapat mempengaruhi bawahan/karyawan dengan baik dan benar sehingga bawahan akan menghargai keputusan dan menilai kinerja manajer/atasannya sudah tepat.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk menguji apakah gaya kepemimpinan akan berperan sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Rumusan hipotesa yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₆ : Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Objek penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Dumai

Populasi dan Sampel

Populasi di penelitian ini adalah Pemerintah Daerah Kota Dumai. Metode penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sampel : 1) Pejabat eselon II, III, dan IV yang bekerja di Pemerintahan Kota Dumai. 2) Memiliki pengalaman bekerja minimal 1 tahun. 3) Pernah ikut dalam penyusunan dan penggunaan anggaran. Pada penelitian ini peneliti menetapkan 25 SKPD yang dijadikan sampel. Dan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 90 orang.

Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi bilvariate dengan melihat output Pearson Correlation (Ghozali, 2005). Apabila Nilai r hitung $> r$ tabel maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memiliki Cronbach Alpha (α) $> 0,60$ (Ghozali, 2005)

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel-variabelnya memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji statistik *One sample Kolmogorov Smirnov*. Jika hasil *One sample Kolmogorov Smirnov* diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Coryanata, 2007)

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan

dengan uji Glejser. Apabila variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas didalam regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflating Factor* (VIF). Model regresi yang bebas multikolinearitas adalah yang mempunyai $VIF = 10$ dan nilai *tolerance* = 0,1 (Ghozali, 2005).

Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda dirumuskan:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + e$$
$$Y = \alpha + \beta X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial SKPD
- α = Konstanta
- X1 = Partisipasi Anggaran
- X2 = Kejelasan Sasaran Anggaran
- β = Koefisien Regresi
- e = *Error*

Analisis Interaksi Variabel Moderating

Persamaan matematis untuk hubungan setiap hipotesis yang telah disusun dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Interaksi Partisipasi Anggaran dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD
- $$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_3 + \beta X_1.X_3 + e$$

2. Interaksi Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial SKPD

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_4 + \beta X_1.X_4 + e$$
3. Interaksi Kejelasan Sasaran Anggaran dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD

$$Y = \alpha + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_2.X_3 + e$$
4. Interaksi Kejelasan Sasaran Anggaran dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD

$$Y = \alpha + \beta X_2 + \beta X_4 + \beta X_2.X_4 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial SKPD
 α = Konstanta
X1 = Partisipasi Anggaran
X2 = Kejelasan Sasaran Anggaran
X3 = Desentralisasi
X4 = Gaya Kepemimpinan
 β = Koefisien Regresi
e = *Error*

Pengujian Hipotesis

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R²) adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang hampir mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Uji Signifikansi Parameter Serentak (Uji Statistik F)

Uji Statistik F digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen

terhadap variabel dependen. Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji F adalah sebagai berikut:

1. Jika F hitung > F tabel, maka H_a diterima dan H₀ ditolak
2. Jika F hitung < F tabel, maka H₀ diterima dan H_a ditolak

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Bila t hitung < t tabel, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas. Bila t hitung > t tabel, variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel tak bebas.
2. Berdasarkan probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 (α), maka variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Dari 90 kuesioner yang dibagikan, sebanyak 5 kuesioner (8,33%) tidak dikembalikan oleh responden karena pada saat pengumpulan kuesioner, peneliti tidak berjumpa dengan responden. Dengan demikian, maka sampel akhir dalam penelitian ini adalah sebanyak 85 orang.

Dari 85 orang responden tersebut diketahui bahwa mayoritas responden adalah pria yaitu sebanyak

49 orang (57,65%), usia 40-49 tahun sebanyak 46 orang (54,12%), pendidikan terakhir Sarjana (S1) yang berjumlah 62 orang (72,94%), jabatan adalah kepala sub yang berjumlah 34 orang (40,00%), dan masa kerja 10 tahun ketas yaitu sebanyak 79 orang (92,94%). Dan latar belakang pendidikan adalah lain-lain yang berjumlah 33 orang (38,82%).

Hasil Uji Kualitas Data

Hasil Uji Validitas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diketahui nilai r hitung masing-masing pernyataan $> t$ tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan dalam variabel penelitian ini adalah valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel $> 0,60$. Hal ini berarti bahwa alat ukur yang digunakan reliabel atau dapat dipercaya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh nilai signifikansi uji Kolmogorov smirnov masing-masing variabel $> 0,05$. Dengan demikian dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh nilai signifikansi variabel independen dengan *absolut residual* $> 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

Hasil Uji Autokorelasi

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh nilai durbin Watson terletak antara -2 dan $+2 = -2 < 1,777 < +2$. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi.

Hasil Uji Multikolinieritas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel < 10 dan Tolerance $> 0,1$. Dengan demikian maka dapat diketahui bahwa tidak ada multikolinieritas dalam model regresi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pertama

Dari pengujian regresi linier yang dilakukan, persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + e$$

$$Y = 12,901 + 0,425 X_1 + e$$

Diketahui nilai t hitung sebesar 7,557 dan signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : \alpha / 2 = 85 - 1 - 1 : 0,05 / 2 = 83 : 0,025 = 1,989$. Dengan demikian maka diketahui t hitung (7,557) $> t$ tabel (1,989) dan Signifikansi (0,000) $< 0,05$. Artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan **“Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD”** diterima.

Besarnya sumbangan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 40,8 %.

Pengujian Hipotesis Kedua

Dari pengujian regresi linier yang dilakukan, persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_2 + e$$

$$Y = 9,916 + 0,621 X_2 + e$$

Diketahui nilai t hitung sebesar 7,456 dan signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : \alpha / 2 = 85 - 1 - 1 : 0,05 / 2 = 83 : 0,025 = 1,989$. Dengan demikian maka diketahui t hitung (7,456) > t tabel (1,989) dan Signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan **“Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD” diterima.**

Besarnya sumbangan pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 40,1 %.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Dari pengujian regresi linier yang dilakukan, persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_3 + \beta X_1.X_3 + e$$

$$KM = 24,876 - 0,442 PPA - 0,500$$

$$DES + 0,038 PPA.DES + e$$

Diketahui nilai t hitung interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi sebesar 2,570 dan signifikansi sebesar 0,012. Sedangkan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : \alpha / 2 = 85 - 3 - 1 : 0,05 / 2 = 81 : 0,025 = 1,990$. Dengan demikian maka diketahui t hitung (2,570) > t tabel (1,990) dan Signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya interaksi partisipasi

penyusunan anggaran dengan desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan **“Desentralisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD” diterima.**

Diketahui nilai F hitung sebesar 31,463 dan signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan nilai F tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : k = 85 - 3 - 1 : 3 = 81 : 3 = 2,717$. Dengan demikian maka diketahui F hitung (31,463) > t tabel (2,717) dan Signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Besarnya sumbangan pengaruh interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 52,1 %.

Pengujian Hipotesis Keempat

Dari pengujian regresi linier yang dilakukan, diperoleh persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_4 + \beta X_1.X_4 + e$$

$$KM = 16,622 + 0,056 PPA - 0,025$$

$$GK + 0,003 PPA.GK + e$$

Diketahui nilai t hitung interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi sebesar 1,053 dan signifikansi sebesar 0,295. Sedangkan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : \alpha / 2 = 85 - 3 - 1 : 0,05 / 2 = 81 : 0,025 = 1,990$. Dengan demikian maka diketahui t hitung (1,053) < t tabel (1,990) dan Signifikansi (0,295) > 0,05. Artinya interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh positif

dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “**Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD**” ditolak.

Diketahui nilai F hitung sebesar 20,655 dan signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan nilai F tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : k = 85 - 3 - 1 : 3 = 81 : 3 = 2,717$. Dengan demikian maka diketahui F hitung ($20,655 > t$ tabel ($2,717$)) dan Signifikansi ($0,000 < 0,05$). Besarnya sumbangan pengaruh interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 41,2 %.

Pengujian Hipotesis Kelima

Dari pengujian regresi linier yang dilakukan, persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_2.X_3 + e$$

$$KM = 6,427 + 0,194 KSA + 0,375 DES + 0,002 KSA.DES + e$$

Diketahui nilai t hitung interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan desentralisasi sebesar 1,863 dan signifikansi sebesar 0,066. Sedangkan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : \alpha / 2 = 85 - 3 - 1 : 0,05 / 2 = 81 : 0,025 = 1,990$. Dengan demikian maka diketahui t hitung ($1,863 < t$ tabel ($1,990$)) dan Signifikansi ($0,066 > 0,05$). Artinya interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan desentralisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “**Desentralisasi memoderasi**

kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD” ditolak.

Diketahui nilai F hitung sebesar 28,329 dan signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan nilai F tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : k = 85 - 3 - 1 : 3 = 81 : 3 = 2,717$. Dengan demikian maka diketahui F hitung ($28,329 > t$ tabel ($2,717$)) dan Signifikansi ($0,000 < 0,05$). Artinya variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Besarnya sumbangan pengaruh interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan desentralisasi terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 49,8 %. Sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

Pengujian Hipotesis Keenam

Dari pengujian regresi linier yang dilakukan, persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_2 + \beta X_4 + \beta X_2.X_4 + e$$

$$KM = 17,838 - 0,018 KSA - 0,069 GK + 0,006 KSA.GK + e$$

Diketahui nilai t hitung interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi sebesar 1,243 dan signifikansi sebesar 0,217. Sedangkan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : \alpha / 2 = 85 - 3 - 1 : 0,05 / 2 = 81 : 0,025 = 1,990$. Dengan demikian maka diketahui t hitung ($1,243 < t$ tabel ($1,990$)) dan Signifikansi ($0,217 > 0,05$). Artinya interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan “**Gaya kepemimpinan memoderasi**

pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD” ditolak.

Diketahui nilai F hitung sebesar 21,290 dan signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan nilai F tabel pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) diperoleh dengan persamaan $n - k - 1 : k = 85 - 3 - 1 : 3 = 81 : 3 = 2,717$. Dengan demikian maka diketahui F hitung (21,290) > t tabel (2,717) dan Signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Besarnya sumbangan pengaruh interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 42 %. Sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini.

**KESIMPULAN,
KETERBATASAN DAN SARAN
Kesimpulan**

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial. Artinya semakin meningkat partisipasi penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial dan sebaliknya. Hal ini ditunjukkan dengan t hitung (7,557) > t tabel (1,989) dan Signifikansi (0,000) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis pertama diterima.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial. Artinya semakin meningkat kejelasan sasaran anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial dan sebaliknya.

Hal ini ditunjukkan dengan t hitung (7,456) > t tabel (1,989) dan Signifikansi (0,000) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis kedua diterima.

3. Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya desentralisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan t hitung (2,570) > t tabel (1,990) dan Signifikansi (0,000) < 0,05. Dengan demikian maka hipotesis ketiga diterima.
4. Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya gaya kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan t hitung (1,053) < t tabel (1,990) dan Signifikansi (0,295) > 0,05. Dengan demikian maka hipotesis keempat ditolak.
5. Interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya desentralisasi tidak memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan t hitung (1,863) < t tabel (1,990) dan Signifikansi (0,066) > 0,05.

Dengan demikian maka hipotesis kelima ditolak.

6. Interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya gaya kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan t hitung $(1,243) < t$ tabel $(1,990)$ dan Signifikansi $(0,217) > 0,05$. Dengan demikian maka hipotesis keenam ditolak.

Keterbatasan

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada lembaga-lembaga lainnya. Hal ini disebabkan kondisi di beberapa SKPD berbeda satu sama lain.
2. Tidak dilakukannya metode wawancara dalam penelitian, mengingat kesibukan dari pihak responden. Responden meminta agar kuesioner ditinggalkan, sehingga peneliti tidak bisa mengendalikan jawaban responden. Oleh karena itu, jawaban yang diberikan oleh responden belum tentu menggambarkan keadaan sebenarnya.
3. Data penelitian hanya dilakukan pada pertanyaan yang sifatnya tertutup, sehingga peneliti tidak mendapat argumen secara langsung dan detail dari responden secara keseluruhan.

Saran

1. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan acuan bagi

Pemerintah Kota Dumai dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial SKPD.

2. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan metode wawancara serta angket terbuka dalam penelitian, agar data yang diperoleh sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Disamping itu juga perlu menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi senjangan anggaran berdasarkan karakteristik serta alat analisis yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusti, Restu. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan dimoderasi oleh variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi*. Jurnal Ekonomi. Vol. 20, No. 3 September 2012
- Anovera, Yulia. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel Moderating*. Program Pascasarjana. Universitas Bung Hatta.
- Anthony, Robert N dan Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Salemba Empat.

- Bastian, Indra. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Suatu Pengantar, Erlangga, Jakarta.
- Biduri, Sarwenda 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan variabel pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pada pemkab lamongan*. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBPS)
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, Chici. 2012. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Desentralisasi Sebagai variabel Moderating*. Sarjana Akuntansi. Universitas Negeri Padang.
- Locke, E. A. 1968. *Toward A Theory of Task Motivation And Incentives. Organizational Behavior And Human Performance*. Vol. 2, pp.157-189.
- Lucyanda. 2000. *Peran Locus of Control sebagai Variabel Moderating dan Motivasi sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial*. UGM Tesis.
- Marani, Yohanes. 2003. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial*. Vol 2 Januari 2003. Fakultas Ekonomi Diponegoro.
- Miah, N.Z dan Mia, L. 1996. *Desentralitation and Accounting Control of Government Organization. A New Zealand empirical study*. Financial accountability and management. 12(3): 173-189.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3, Cetakan 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Putra, Deki. 2013, *Pengaruh Akuntabilitas Publik Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Saragih, Yan Saputra. 2008. *“Pengaruh TQM dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero)”*. Skripsi Strata Satu Akuntansi Universitas Sumatera Utara.
- Trisnaningsih S, 2007, *Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*, SNA X, Makassar.

(<http://pekanbaru.bpk.go.id/>).