ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN INSENTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA SKPD KABUPATEN SEMARANG

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

FITRI YANI

NIM 7211411079

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 28 Mei 2015

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi	Pembimbing
Drs. Fachrurrozie, M.Si.	Bestari Dwi Handayani S.E, M.Si.
NIP. 196206231989011001	NIP. 197905022006042001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 7 Juli 2015

Penguji I	Penguji II	Penguji III
Amir Mahmud, S.Pd., M.Si.	Kiswanto, S.E., M.Si.	Bestari Dwi Handayani, S.E., M.Si.
NIP. 197212151998021001	NIP. 198309012008121002	NIP. 197905022006042001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono, M.M.

NIP. 196601031983121001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 28 Mei 2015

Fitri Yani

721411079

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

- Dan Kami jadikan sebagian kamu sebagai cobaan bagi sebagian yang lain. Maukah kamu bersabar? Dan Rabb mu Maha Melihat. (QS. Al-Furqan: 20)

- Kenalilah Allah waktu kamu senang, niscaya Allah akan mengenalimu waktu kamu dalam kesulitan. (HR. Tirmizi)

- Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. (QS. Ash-Sharh: 5)

- Agama tanpa ilmu akan pincang dan ilmu tanpa agama akan buta. (Albert Einstein)

Persembahan:

Skrispsi ini penulis persembahkan untuk:

- Bapak dan Ibu ku tercinta, yang tiada lelah berdoa dan berjuang untukku
- Sahabat-sahabatku tercinta (Ria, Puri, Nonna, Pipit, Mutiara, Eliza dan Ajeng) yang selalu ada dalam suka dan duka
- Luthfi irawan, yang selalu mendukung dan menemani
- Keluarga tercinta dan teman seperjuangan Akuntansi B 2011

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan nikmat-Nya, serta memberikan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi sehingga tersusunlah skripsi yang berjudul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Pegawai Negeri Sipil Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Semarang". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini memiliki keterbatasan. Banyak pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tulisan ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rahman, M.Hum Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono,M.M. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Fachrurrozie, M.Si. Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Negeri Semarang
4. Bestari Dwi Handayani S.E, M.Si. dosen pembimbing dan dosen wali yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, dan motivasi kepada penulis.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
6. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama masa perkuliahan.

7. Badan Kesbangpol Kabupaten Semarang yang telah memberikan izin penelitian.
8. Seluruh pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Kedua orang tua dan keluarga besar tercinta yang tidak berhenti memberikan doa, dukungan dan motivasi. Terima kasih untuk semua cinta, kasih sayang, pengharapan dan kepercayaan yang diberikan.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Semarang, 26 Mei 2015

Penulis

Fitri Yani

7211411079

SARI

Yani, Fitri. 2015.“ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Pegawai Negeri Sipil Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Semarang”. Skripsi. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Univeritas Negeri Semarang. Pembimbing Bestari Dwi Handayani S.E., M.Si.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Gaya Kepemimpinan, Insentif, Organisasi Sektor Publik

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga menguji apakah Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Insentif merupakan variabel Intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 145 pejabat struktural SKPD, sebanyak 103 kuesioner kembali dan 100 kuesioner (68,9%) diisi dengan lengkap dan dapat diolah. Data yang dikumpulkan diolah dengan menganalisis data dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis kualitas data yaitu pengujian dengan uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan analisis *path* untuk menguji pengaruh antara variabel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan dan berpengaruh secara signifikan terhadap Pemberian Insentif. Sama dengan Kinerja Mnajerial yang tidak berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan dan berpengaruh secara signifikan terhadap Pemberian Insentif.

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah Pihak Pemerintah Kabupaten Semarang sebaiknya mengoptimalkan penerapan anggaran partisipatif bukan hanya sekedar partisipasi semu. Pemerintah Kabupaten Semarang sebaiknya dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau atasan secara demokratis dan humanis. Pemerintah Kabupaten Semarang juga sebaiknya dapat meningkatkan pemberian Insentif kepada para pegawai.

ABSTRAK

Yani, Fitri. 2015. "Effect of Leadership Style Analysis And Civil Servant Incentive Effects On Relationships Between Participation Budget and Managerial Performance In Semarang district SKPD". Thesis. Accounting Department, Faculty of Economics. The State University of Semarang. Supervisor Bestari Dwi Handy S.E., M.Sc.

Keywords: Budget Participation, Managerial Performance, Leadership Style, Incentives, Public Sector Organizations

This study aims to examine the relationship between budgetary participation and managerial performance in public sector organizations. The study also examined whether the leadership style and Incentives is an intervening variable that affects the relationship between budgetary participation and managerial performance.

This study uses data collection questionnaire survey. The questionnaire submitted to the 145 structural officials on education, a total of 103 questionnaires were returned and 100 questionnaires (68.9%) complete and can be processed. The data collected is processed by analyzing the data using descriptive analysis, analysis of the quality of the data that is testing the validity and reliability test, the classic assumption test, and path analysis to examine the influence of variables.

These results indicate that the direct effect of budget participation on managerial performance. Participation budget does not affect the leadership style and significantly influence Incentives. Same with Mnajerial performance that does not affect the leadership style and significantly influence Incentives.

Advice can be given in this study is the Semarang District Government Parties should optimize the application of the participatory budget is not just a pseudo participation . Semarang District Government should be able to apply a leadership style that is applied by a manager or supervisor in a democratic and humanist . Semarang District government should also be able to improve the provision of incentives to employees .

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI iii

HALAMAN PERNYATAAN iv

MOTTO DAN PERSEMBAHAN v

KATA PENGANTAR vi

SARI viii

ABSTRAK ix

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR GAMBAR xv

DAFTAR LAMPIRAN xvi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Rumusan Masalah 13

1.3. Tujuan Penelitian dan manfaat penelitian 14

1.3.1. Tujuan Penelitian 14

1.3.2. Manfaat Penelitian 14

BAB II TELAAH TEORI..... 16

2.1. Teori Manajemen Partisipatif 16

2.2. Teori Kebutuhan McClelland 17

2.3. Teori Penentuan Tujuan..... 19

2.4. Teori Harapan (*expectancy theory*) 20

2.5. Pengertian dan Fungsi Anggaran..... 21

2.6. Partisipasi Anggaran..... 27

2.7. Definisi Kinerja Manajerial 30

2.8. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah..... 30

2.9. Definisi Gaya Kepemimpinan 31

2.10. Definisi Insentif 32

2.11. Telaah Terdahulu 34

2.11.1. Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran 34

2.11.2. Kinerja Manajerial 36

2.12. Kerangka Pemikiran 38

2.13. Pengembangan Hipotesis..... 39

2.13.1. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial 39

2.13.2. Partisipasi Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan 40

2.13.3. Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan..... 41

2.13.4. Partisipasi Anggaran dengan Insentif 42

2.13.5. Kinerja Manajerial dengan Insentif 43

BAB III METODE PENELITIAN 45

3.1. Lokasi Penelitian dan Ruang Lingkup Penelitian..... 45

3.2. Jenis dan Sumber Data 45

3.3. Teknik Pengambilan Data..... 46

3.4. Metode Pengambilan Data..... 46

3.5. Populasi dan Sampel..... 47

3.6. Variabel Penelitian..... 48

3.7. Definisi Operasional 49

3.8. Skala Pengukuran 52

3.9. Instrumen Penelitian 53

3.10. Teknik Analisis Data 54

3.10.1. Analisis Statistik Deskriptif 54

3.10.2. Uji Kualitas Data..... 54

3.10.3. Uji Asumsi Klasik.....55

3.10.4. Analisis Data (Path) 57

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 59

4.1. Hasil Penelitian.....59

4.1.1. Deskripsi Objek Penelitian 59

4.1.2. Profit Responden..... 62

4.1.3. Hasil Analisis data 63

4.1.3.1. Statistik Deskriptif 63

4.1.3.2. Hasil Uji Kualitas Data 71

4.1.3.3. Hasil Uji Asumsi Klasik 72

4.1.3.4. Hasil Analisis Path..... 78

4.2. Pembahasan 83

4.2.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial..... 83

4.2.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Gaya Kepemimpinan..84

4.2.3. Kinerja Manajerial Terhadap Gaya Kepemimpinan..... 84

4.2.4. Partisipasi Anggaran Terhadap Insentif..... 86

4.2.5. Kinerja Manajerial Terhadap Insentif..... 87

BAB V PENUTUP..... 89

5.1. Simpulan..... 89

5.2. Keterbatasan Penelitian 90

5.3. Saran 90

DAFTAR PUSTAKA..... 93

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Daftar Pengisi Kuisoner pada Unit Kerja SKPD Kabupaten Semarang 61

Tabel 4.2. Daftar Kuisoner 62

Tabel 4.3. Profit Responden 62

Tabel 4.4. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran 64

Tabel 4.5. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Manjerial 65

Tabel 4.6. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan 66

Tabel 4.7. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Insentif 67

Tabel 4.8. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian 68

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Variabel Data 71

Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas 72

Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinieritas 73

Tabel 4.12. Hasil Uji Heteroskedaktisitas (Uji Glejser) Persamaan 1 76

Tabel 4.13. Hasil Uji Heteroskedaktisitas (Uji Glejser) Persamaan 2 77

Tabel 4.14. Hasil Uji Heteroskedaktisitas (Uji Glejser) Persamaan 3 77

Tabel 4.15. Hasil Analisis Regresi 1 78

Tabel 4.16. Hasil Analisis Regresi 2 79

Tabel 4.17. Hasil Analisis Regresi 3 80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran 38

Gambar 3.1. Diagram Path 57

Gambar 4.1. Grafik *Scatterplot* Persamaan 1 74

Gambar 4.2. Grafik *Scatterplot* Persamaan 2 75

Gambar 4.3. Grafik *Scatterplot* Persamaan 3 75

Gambar 4.4. Analisis Path 82

Gambar 4.5. Kerangka Pemikiran 88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1- Surat Ijin Penelitian 99

Lampiran 2- Kuisoner 101

Lampiran 3-Analisis Statistik Deskriptif 106

Lampiran 4- Uji Validitas Data 107

Lampiran 5- Uji Reliabilitas.....113

Lampiran 6- Uji Asumsi Klasik 117

Lampiran 7- Analisis Path (Regresi Linier Berganda).....121

Lampiran 8- Gambar Analisis Path.....124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Good Governance merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah agar terselenggara pemerintahan yang baik sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat serta adanya pengaruh globalisasi menuntut adanya keterbukaan. Pola- pola lama penyelenggaraan pemerintah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Terlebih setelah diberlakukannya Undang- undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang telah direvisi menjadi Undang- undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang- undang Nomor 25 tahun 1999 berikutnya direvisi kembali menjadi Undang- undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Pemerintah daerah semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Proses penyusunan anggaran yang berbasis kinerja yang harus dipahami adalah makna, baik secara statis maupun dinamis. Dinamis sendiri berarti bahwa setiap input tertentu harus diperhitungkan berupa output yang mampu dicapai oleh input tersebut. Pencapaian dari suatu kinerja dinilai berdasarkan indikator tertentu yang menjadi pertimbangan utama, maka dari itu analisis standar belanja perlu dibuat dengan mengacu pada standar satuan harga untuk mencapai prestasi kerja

berdasarkan standar pelayanan minimal. Maka secara teknis penyusunan anggaran berbasis kinerja harus mengikuti mekanisme yang memadukan antara perencanaan dan penganggaran dengan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah, pendekatan penganggaran terpadu, dan pendekatan prestasi kerja. Selain hal di atas, dalam penyusunan anggaran yang berbasis kinerja secara normatif juga harus mengikuti asas, fungsi utama dari anggaran, dan paradigmanya.

Proses penyusunan APBD pada dasarnya bertujuan untuk menyelaraskan kebijakan ekonomi makro dan sumber daya yang tersedia secara tepat sesuai dengan kebijakan pemerintah dan mempersiapkan kondisi bagi pengelolaan anggaran secara baik. Penelitian ini bertujuan agar penyusunan APBD di pemerintahaan kabupaten semarang lebih diperhatikan lagi, pemerintah kabupaten semarang harus lebih menekan beban belanja daerah dan pusat agar peningkatan pendapatan daerah dan pusat lebih besar dan sebanding.

Keberhasilan proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap/perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Salah satu literatur yang relevan dalam bidang akuntansi untuk menjelaskan fenomena tersebut adalah akuntansi keperilakuan. Akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*) terdapat pembahasan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Setiawan, 2009 dalam Arifin, 2012). Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga dapat meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang dapat berfungsi untuk meningkatkan

kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan, hal ini dikemukakan oleh (Setiawan, 2009 dalam Arifin, 2012).

Beberapa penelitian mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja juga masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya Brownell and Innes (1986); Indriantoro, (1993); Trisnawati (2000); Falikhatun, (2005); Nor (2007) dalam Setiawan (2009:4) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986); dan Sukardi (2002) dalam Bambang dan Osmad (2007) yang menemukan hasil tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Hasil tersebut terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah tergantung pada faktor-faktor yang situasional atau variabel kontijensi (*Contigency Variable*).

Partisipasi anggaran telah menjadi salah satu bidang penelitian yang paling komprehensif dalam penelitian mengenai perilaku dalam akuntansi manajemen. Menurut Kren (1992) dalam Husnatarina dan Nor (2007), kegiatan dalam proses penyusunan anggaran merupakan hal yang penting dan melibatkan berbagai pihak, baik pimpinan tingkat atas maupun pimpinan tingkat bawah akan memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif serta tujuan anggaran. Anthony dan Govindarajan (2011) menyatakan suatu proses anggaran bisa bersifat dari atas ke bawah (*top-down*) atau dari bawah ke atas (*bottom-up*).

Penyusunan dari atas ke bawah, manajemen tingkat atas atau pemegang kuasa anggaran menetapkan anggaran bagi manajemen dengan tingkatan yang lebih rendah atau pelaksana anggaran. Sebaliknya, dengan penyusunan anggaran dari bawah ke atas, memungkinkan manajer dari tingkat yang lebih rendah atau pelaksana anggaran untuk berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari atas ke bawah ini jarang berhasil dikarenakan pendekatan tersebut mengarah kepada pelaksana anggaran yang kurang komit dalam mencapai tujuan anggaran karena pelaksana anggaran tidak terlibat dalam penyusunan anggaran.

Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif sehingga target yang diberikan cenderung terlalu menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan atau pelaksana anggaran. Sebaliknya, penyusunan anggaran dari bawah ke atas justru akan menciptakan komitmen bagi pelaksana anggaran untuk mencapai tujuan anggaran. Melalui sistem ini, bawahan atau pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya. Namun jika tidak dikendalikan dengan hati-hati, pendekatan dari bawah ke atas ini dapat menghasilkan target anggaran yang terlalu mudah atau tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan dari perusahaan. Sesungguhnya, proses penyusunan anggaran yang efektif adalah dengan menggabungkan kedua pendekatan tersebut (Anthony dan Govindarajan, 2011).

Lebih lanjut, Anthony dan Govindarajan (2011) menyatakan bahwa penelitian telah menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses di mana pembuat anggaran baik atasan maupun bawahan terlibat dan mempunyai

pengaruh dalam penentuan besar anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial. Hal ini disebabkan oleh dua alasan:

1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
2. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran yang paling dekat dengan lingkungan produk/pasar. Lebih lanjut lagi, pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang jelas tentang pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan mereka selama fase peninjauan dan persetujuan.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya (Mangkunegara, 2005:9). Kinerja pegawai merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, sehingga kinerja tidak hanya menyangkut karakteristik pribadi masing-masing pegawai, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Chalos and Poon, (2000) dalam Setiadi (2011) menemukan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil senada juga diperoleh dalam penelitian-penelitian lainnya (Brownell and Innes, 1986; Chenhall and Brownell, 1988; Early, 1985; Milani, 1975 dalam Nurcahyani, 2010) sedangkan hasil yang tidak signifikan (Dosett, Latham, and Mitcell, 1979; Mia, 1988; Latham and Marshall, 1982; Latham and Yuki, 1976 dalam Nurcahyani, 2010). Anggaran merupakan rencana tindakan-tindakan manajemen pada masa yang akan datang guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut berbeda antara sektor swasta dengan sektor publik.

Pada sektor swasta, tujuan yang dimaksud adalah mencari laba atau *profit oriented*. Sedangkan pada sektor publik adalah *nonprofit oriented*. Berbedanya tujuan tersebut, maka rencana kerja yang disusun pun berbeda. Demikian pendekatan dalam penyusunan anggaran antara kedua jenis sektor tersebut juga berbeda. Jika pada organisasi sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, lain halnya dengan organisasi sektor publik. Pada sektor publik anggaran merupakan suatu proses politik. Anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2009). Thompson (1967) dalam Wiliams (1990)

sebagaimana dikutip oleh Nurcahyani (2010) mendorong para peneliti untuk meneliti perilaku anggaran dalam organisasi sektor publik.

Perilaku anggaran dalam organisasi sektor publik mungkin dapat berbeda dibandingkan dengan perilaku anggaran pada organisasi sektor swasta. Wiliams (1990) dalam Nurcahyani (2010) juga menyatakan bahwa penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam sektor publik adalah penting. Literatur sampai saat ini telah melalaikan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada organisasi sektor publik khususnya di negara-negara berkembang. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor swasta di Indonesia sudah banyak dilakukan. Sebagaimana dikutip dari Nurcahyani (2010) diantaranya adalah (Supriyono, (2004, 2005); Sumarno (2005), Ghozali (2002, 2005), Riyadi (2000), Sardjito (2005) dalam Setiadi, 2013). Sedangkan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor publik atau pemerintah daerah masih terbatas. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh (Ompusunggu dan Bawono, 2007). Penelitian-penelitian tersebut menambah faktor-faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Faktor-faktor tersebut diteliti sebagai variabel *intervening* atau variabel *moderating*.

Penelitian-penelitian tersebut menambah faktor-faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Faktor-faktor tersebut diteliti sebagai variabel intervening atau variabel moderating. Faktor-faktor intervening yang mempengaruhi hubungan partisipasi

penganggaran dengan kinerja manajer yaitu, seperti insentif dan keketatan standar Tiller (1983), ukuran organisasi, daur hidup produk Merchant dalam Mia dan Subramainan (2001), motivasi, kesulitan tugas Mia (1989), insentif berbasis anggaran Aranya (1990), gaya kepemimpinan dan bidang fungsional, standarisasi produk, otomasi proses Brownell and Merchant (1990) dalam setiadi (2013), asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, ketercapaian anggaran peresponan keinginan sosial, kecukupan anggaran dan komitmen organisasi (Nouri amd Parker, 1998). Sebagaimana penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini juga menggunakan dua variabel intervening, yaitu Gaya Kepemimpinan dan Insentif.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Menurut Flippo (1987) dalam Setiawan (2009), gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Orang-orang yang bekerja untuk gaya kepemimipinan tertentu, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Trianingsih (2007) konsisten dengan penelitian Sari (2009) dalam Setiawan (2009), terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu mengkombinasi antara perilaku tugas dan hubungan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Beberapa peneliti sebelumnya telah memasukan variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening oleh Arifin (2012) sedangkan variabel insentif yang dimasukan oleh penulis dalam penelitian ini merupakan salah satu variabel intervening dalam menguji hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang sampai saat ini model tersebut masih sangat terbatas di Indonesia. Insentif merupakan suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141). Sedangkan Manullang (2003 :147) menyatakan, Insetif merupakan sarana motivasi/sarana yang menimbulkan dorongan. Pemberian insentif diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah berhubungan dengan partisipasi penyusunan Anggaran.

Selain variabel yang digunakan, hal lain yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian. Objek penelitian yang digunakan adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Semarang.

Peneliti Mengambil objek penelitian di Kabupaten Semarang berdasarkan Permasalahan Utama Pembangunan Daerah dan Isu Strategis Daerah dari gambaran umum Pemerintah daerah Kabupaten Semarang tahun 2010-2014 dapat diidentifikasi permasalahan daerah sebagai berikut :

1. Masih tingginya angka kemiskinan, yang ditunjukkan dengan masih tingginya jumlah Keluarga Pra KS yaitu diatas 32% dari jumlah Kepala Keluarga yang ada.
2. Masih terbatasnya kualitas sumberdaya manusia dimana sebagian besar penduduk pada umumnya berpendidikan Sekolah Dasar (lebih dari 50%).
3. Masih terbatasnya sarana dan prasarana pelayanan dasar masyarakat pedesaan, terutama fasilitas pendidikan dasar, kesehatan, air bersih, transportasi, perumahan, jalan lingkungan, saluran limbah dan irigasi.
4. Masih terbatasnya sarana dan prasarana pelayanan perkotaan yang memadai seperti jalan-jalan perkotaan, saluran, air bersih, persampahan, trotoar, taman kota, penerangan jalan, arena bermain dan olah raga.
5. Masih terjadinya ketimpangan pembangunan antar wilayah yang ditunjukkan dengan distribusi nilai PDRB per kecamatan.
6. Belum optimalnya pemanfaatan teknologi tepat guna serta terbatasnya akses permodalan dan akses informasi, yang berakibat pada menurunnya produktivitas dan rendahnya kualitas produk petanian dan industri kecil/rumah tangga serta produk jasa pariwisata.

7. Menurunnya kualitas SDA sebagaimana dapat terlihat dengan semakin sulitnya mendapatkan air bersih dan menurunnya debit air dari sumber-sumber air irigasi dan air baku.
8. Masih rendahnya kualitas pelayanan umum kepada masyarakat karena rendahnya kinerja aparatur, belum efektif dan efisiennya sistem kelembagaan dan manajemen pemerintahan, rendahnya kesejahteraan PNS, yang berakibat pada rendahnya daya saing daerah, dimana berada pada peringkat 22 dari 35 Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah.
9. Masih terbatasnya peran masyarakat dan peran desa/kelurahan dalam proses penyusunan kebijakan publik, penganggaran dan pengawasan.

Berikut merupakan faktor-faktor dominan dan potensial yang menjadi isu-isu strategis dari rumusan hasil identifikasi lingkungan strategis yang mempengaruhi pencapaian tujuan pembangunan daerah yang akan ditangani dalam pembangunan jangka menengah Kabupaten Semarang 2010-2015 antara lain adalah :

1. Rendahnya pemenuhan kebutuhan hak-hak dasar masyarakat (pangan, sandang, perumahan, kesehatan, pendidikan, lingkungan hidup, sarpras, dan terbatasnya lapangan kerja) sehingga angka kemiskinan dan pengangguran masih tinggi.
2. Rendahnya kualitas SDM masyarakat Kabupaten Semarang sehingga belum mampu menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan daya saing tenaga kerja.

3. Kurang meratanya pembangunan infrastruktur antar wilayah serta belum optimalnya penataan dan pengembangan kota.
4. Lemahnya koordinasi dalam proses perijinan dan kepastian hukum sehingga berpotensi menghambat minat investor yang ingin berinvestasi di Kabupaten Semarang.
5. Kurang optimalnya pengelolaan potensi daerah yang ditandai dengan rendahnya produktivitas dan kualitas produk pertanian, industri kecil, pemanfaatan obyek wisata serta kurangnya peran jasa pendukung.
6. Kurang optimalnya peran dan fungsi birokrasi dalam mewujudkan good governance.
7. Kurang optimalnya partisipasi Kelembagaan Desa dan masyarakat dalam proses pembangunan termasuk pembangunan berperspektif gender.
8. Menurunnya kualitas sumberdaya alam dan lingkungan hidup serta upaya pelestariannya.

Peneliti mengambil objek penelitian pada SKPD Pemerintah Kabupaten Semarang, diharapkan dapat menjadi rujukan dalam upaya meningkatkan kapasitas daerah, baik kelembagaan, sistem maupun SDM. Diharapkan hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dengan mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial. Latar belakang inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang disusun dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Pegawai Negeri Sipil Terhadap

Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Semarang".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Muryati (2001); Riharjo (2001); Lesmana dkk (2001); Haryanti dan Nasir (2002); Poerwati (2002); Sinambela (2003); dan Rohman (2007) dalam Setiadi (2013) dan fakta empiris yang ada, penelitian ini mencoba meneliti pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian Sinambela (2003), menyebutkan untuk meningkatkan kinerja manajerial baik individu maupun kelompok penting untuk menerapkan anggaran partisipatif, agar para anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Rohman (2007) menyoroti pentingnya pengelola keuangan daerah untuk memiliki pengetahuan dan memahami pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah. Penelitian ini penulis juga memasukan variabel Intervening yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yaitu pengaruh insentif dan Gaya kepemimpinan, oleh karena itu berdasarkan latar belakang permasalahan dan agar pembahasan dan pemecahan masalah tidak menyimpang, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan langsung antara pertisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial ?

3. Apakah Insentif merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok yang telah dikemukakan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis apakah Gaya Kepemimpinan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis apakah Insentif merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

   Diharapkan penelitian ini dapat gunakan sebagai tambahan pengetahuan dengan mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial yang melibatkan juga Gaya Kepemimpinan dan pemberian Insentif.

2. Bagi akademisi

   Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan

dengan akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik, khususnya untuk memahami partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran.

3. Bagi organisasi sektor publik atau pihak yang terkait

   Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial.

Penelitian yang sering ditemui peneliti dalam kaitannya dengan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang kurang yang tidak konsisten dan masih menjadi perdebatan, maka penulis akan “Menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Pegawai Negeri Sipil Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial”.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Teori Manajemen Partisipatif

Pengertian umum tentang manajemen dan partisipasi, bahwa manajemen partisipatif adalah pendekakan dalam menjalankan tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui komunikasi intraktif sehingga terbangun pengertian dan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan. Kata-kata kuncinya adalah membangun komunikasi untuk menciptakan rasa saling percaya antara pimpinan/ manajer dengan bawahan.

Prinsip dasar yang ada pada manajemen Partisipatif:

1. Bahwa semua proses manajemen dibangun di atas hubungan yang berdasar rasa saling percaya, yang menuntut keterbukaan dan kejujuran, baik dari pihak atasan maupun bawahan.
2. Bahwa bawahan mau melaksanakan tugas, bukan semata-mata karena perintah, melainkan karena merasa dimengerti oleh atasannya dan merasa paham akan masalah yang dihadapi.
3. Bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Ini bisa dipenuhi dengan melibatkan mereka dalam proses pemecahan masalah.

4. Jangan mencoba memecahkan masalah yang dihadapi bawahan. Karena kita tidak akan paham betul akan masalah yang sebenarnya. Anda bisa menunjuk adanya problem; tapi jangan coba memecahkannya. Beri kesempatan pada bawahan untuk memecahkan masalahnya sendiri, dengan bantuan Anda, tentunya, sebagai atasan.
5. Menggunakan prinsip-prinsip tersebut, manajer Partisipatif memberikan kebebasan pada bawahan atau pegawai dalam memperoleh daya pengungkapan personalitas yang optimal ketika bekerja. Pegawai diijinkan untuk lebih aktif dari pada pasif, lebih independent dari tergantung, mempunyai kontrol atas dunianya, merasa diterima dan dihormati, dan mencoba melakukan latihan kemampuan mereka. Sebagaimana pegawai merasakan perlakuan-perlakuan tadi dengan penyelianya, ikatan kepercayaan terbentuk yang memfasilitasi perkembangan tim yang efektif yang terdiri dari individu-individu yang puas dan produktif yang disatukan melalui transaksi interpersonal yang sehat.

2.2. Teori Kebutuhan McClelland (McClelland's theory of needs)

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya pada tahun 1961. Teori ini menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu pencapaian, kekuatan, dan hubungan yang didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Pencapaian (*need for achievement*)

   Dorongan untuk mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

2. Kebutuhan Kekuatan (*need for power*)

   Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

3. Kebutuhan Hubungan (*need for affiliation*)

   Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan (*reward*). Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian (*need for achievement*).

Penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal yang lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan di mana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Kebutuhan kekuatan (*need for power*) adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Individu dengan kebutuhan kekuatan tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk memengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif

dan berorientasi status serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif. Kebutuhan ketiga yang klasifikasikan oleh McClelland adalah kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Kebutuhan ini mendapatkan perhatian paling sedikit dari para peneliti. Individu dengan kebutuhan hubungan yang tinggi berjuang untuk persahabatan, lebih menyukai situasi-situasi yang kooperatif daripada situasi-situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

2.3. Teori Penentuan Tujuan

Akhir tahun 1960-an, Edwin Locke mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Teori penentuan tujuan merupakan teori yang menyatakan bahwa tujuantujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada dasarnya penentuan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang bisa dilakukan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja.

Teori penetapan tujuan dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tindakan bawahan dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan. Hehanusa (2010) menjelaskan bahwa tujuan individu akan menetukan pilihan tindakan yang akan dilakukan. Setiap individu menginginkan pencapaian atas tujuan-tujuan mereka. Tujuan individu akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya. Semakin tinggi komitmen seorang individu dalam mencapai tujuannya akan

mendorong individu tersebut untuk melakukan suatu usaha yang semakin keras. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan yang dimiliki individu akan lebih banyak mempengaruhi tindakan individu tesebut.

Beberapa kasus, tujuan-tujuan yang ditentukan secara partisipatif mendatangkan kinerja yang unggul. Sementara dalam kasus-kasus yang lain, individu-individu bekerja dengan sangat baik ketika diberi tujuan-tujuan oleh atasan mereka. Keuntungan utama dari partisipasi mungkin ada pada peningkatan penerimaan tujuan itu sendiri sebagai tujuan yang dinginkan dimana kita bekerja. Teori penentuan tujuan mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Artinya, seorang individu memutuskan untuk tidak merendahkan atau mengabaikan tujuan tersebut. Individu tersebut yakin ia bisa mencapai tujuan tersebut dan ingin mencapainya.

2.4. Teori Harapan (*expectancy theory*)

Teori yang dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964, ini menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori tersebut berfokus pada tiga hubungan:

1. Hubungan usaha - kinerja.

   Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha untuk menghasilkan kinerja.

2. Hubungan kinerja - penghargaan.

   Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.

3. Hubungan penghargaan - tujuan-tujuan pribadi.

   Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Teori harapan mengatakan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuantujuan pribadi para karyawan.

Teori-teori tentang motivasi di atas menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Begitu pula dalam hal partisipasi anggaran. Semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2.5. Pengertian dan fungsi anggaran

Semakin kompleksnya masalah yang dihadapi pemerintah daerah saat ini, menuntut banyak kegiatan yang harus dilakukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat tersebut. Pelaksanaan kegiatan hendaknya dilakukan melalui

perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu dari berbagai rencana yang disusun serta berperan penting karena anggaran dapat membantu dalam hal perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan guna mencapai tujuan. Pemerintah daerah membutuhkan perencanaan supaya kegiatan yang dijalankan dapat berjalan baik dan lancar. Perencanaan tersebut dituangkan dalam anggaran. Anggaran berisi tentang rencana- rencana kegiatan yang dilaksanakan dan tujuan yang hendak dicapai dalam periode waktu tertentu. Ada beberapa pengertian mengenai anggaran. Munandar (2000) mengemukakan Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktifitas atau kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan dating.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang.

Sementara Niswonger and Waren (1995) dalam Herminingsih (2009) mendefinisikan anggaran sebagai berikut : Anggaran adalah pernyataan tertulis yang resmi mengenai rencana manajemen untuk masa depan dan perbandingan periodik hasil aktual dengan tujuan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan penetapan tujuan spesifik bagi operasi masa depan dan perbandingan periodik hasil aktual dengan tujuan.

Menurut Mulyadi dan Setiawan (1999) dalam Herminingsih (2009), sebelum menyusun anggaran, perusahaan hendaknya mengembangkan suatu rencana strategis yang mengidentifikasikan strategi yang perlu dilakukan dimasa yang akan datang, setelah mengembangkan strategi yang perlu dilakukan, langkah selanjutnya adalah menerjemahkan strategi tersebut ke sasaran jangka panjang dan jangka pendek. Sasaran- sasaran ini unit- unit perusahaan yang ada membuat sasaran jangka pendek yang memuat anggaran. Sasaran jangka pendek hendaknya sesuai dengan tujuan perusahaan itu sendiri. Govindarajan (2000) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran sebaiknya memiliki 4 (empat) sasaran yaitu :

1. Penyesuaian dengan rencana stategis
2. Membantu koordinasi aktifitas dari beberapa bagian organisasi
3. Menugaskan pertanggungjawaban bagi manajer
4. Memperoleh komitmen sebagai dasar evaluasi kinerja manajer

Secara luas anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian mencakup pengarahan/ atau pengaturan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting sekaligus kompleks, sebab anggaran mempunyai kemungkinan berdampak disfungsional terhadap perilaku anggota organisasi. Di pemerintahan, pengelolaan keuangan daerah di Indonesia diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2005 yang menyebutkan bahwa Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut.

Pasal 4 menyebutkan bahwa, Keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat. Pengelolaan keuangan daerah dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah. Devas, dkk (1997) mengemukakan bahwa pengelolaan keuangan daerah berarti mengurus dan mengatur keuangan daerah dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab (*accountability*).

   Pemerintah Daerah harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan sah. Lembaga atau orang itu adalah Pemerintah Pusat, DPRD, Kepala Daerah dan masyarakat umum.

2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan.

   Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.

3. Kejujuran.

   Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang benar-benar jujur dan dapat dipercaya.

4. Hasil guna (*efectivity*) dan daya guna (*efficiency*).

   Merupakan tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk

mencapai tujuan Pemerintah Daerah dengan biaya yang serendah- rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.

5. Pengendalian.

   Aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawas harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai. Hal tersebut dipertegas oleh Mardiasmo (2000) bahwa salah satu aspek dari Pemerintah Daerah yang harus diatur secara hati-hati masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran daerah atau APBD merupakan alat kebijakan yang utama bagi Pemerintah Daerah, sebagai alat kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektifitas pemerintah daerah.

Sementara itu Mardiasmo (2000) menyebutkan aspek pengelolaan keuangan daerah, pada dasarnya menyangkut tiga hal yang saling terkait satu dengan yang lainya, yaitu:

1. Aspek penerimaan, yaitu mengenai seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dapat menggali sumber-sumber pendapatan yang potensialal dan biaya- biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan pendapatan tersebut.
2. Aspek Pengeluaran, yaitu mengenai seberapa besar biaya-biaya dari suatu pelayanan publik dan faktor- faktor yang menyebabkan biaya- biaya tersebut meningkat.
3. Aspek anggaran, yaitu mengenai hubungan antara pendapatan dan pengeluaran serta kecenderungan yang diproyeksikan untuk masa depan. Sementara anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah

adalah merupakan instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, alat bantu untuk pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang.

Ukuran standar untuk evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktivitas di semua aktivitas berbagai unit kerja , oleh karena itu DPRD dan Pemerintah Daerah harus berupaya secara nyata dan terstruktur guna menghasilkan APBD yang dapat mencerminkan kebutuhan riil masyarakat sesuai dengan potensi daerah masing-masing serta dapat memenuhi tuntutan terciptanya anggaran daerah yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Strategi dan prioritas APBD adalah suatu tindakan dan ukuran untuk menentukan keputusan perencanaan anggaran daerah yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu kegiatan yang dipilih diantara alternative kegiatan-kegiatan yang lain, untuk mencapai tujuan daan sasaran dari pemerintah daerah.

Plafon anggaran adalah batasan anggaran tertinggi atau maksimum yang dapat diberikan kepada unit kegiatan dalam rangka membiayai segala aktivitasnya. Proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dibagi dalam 4 tahap, yaitu:

1. Penyusunan Kebijakan Umum APBD dan Plafon Prioritas Anggaran Sementara
2. Penyusunan Rencana Kerja Aanggaran SKPD

3. Penyusunan RAPBD
4. Pembahasan dan Penetapan APBD

Selanjutnya hasil rencana anggaran yang telah disusun secara terpadu diajukan kepada kepala daerah untuk mendapat persetujuan dan kemudian disampaikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Pengajuan kepada DPRD ini dalam bentuk Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) guna dibahas dan disetujui oleh DPRD, sehingga penetapannya dapat dituangkan di dalam peraturan daerah (Perda).

Keberhasilan pengelolaan keuangan daerah sangat ditentukan oleh proses awal perencanaannya. Semakin baik perencanaannya akan memberikan dampak semakin baik pula implementasinya di lapangan. Pengelolaan anggaran perlu dipegang prinsip *Value for Money*, artinya pengelolaan anggaran yang baik harus memenuhi ukuran ekonomi, efektif dan efisien. Membiayai seluruh pelayanan publik tersebut pemerintah memanfaatkan uang rakyat (*public money*) yang diterima melalui pajak dan retribusi serta penerimaan lainnya sehingga dalam pemanfaatannya pertimbangan *value for money* sangat diperlukan.

2.6. Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (1986) partisipasi dalam penganggaran yaitu suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran target yang dianggarkan dimana mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut. Pengertian partisipasi dalam penganggaran secara lebih terperinci disampaikan oleh (Milani, 1975) yaitu

1. Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan- alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi.
3. Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.
4. Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran final.
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran.
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.

Kesimpulan yang ingin disampaikan Milani adalah bahwa faktor utama yang membedakan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan non partisipasi adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran suatu organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Millani, 1975). Dampak fungsional dan disfungsional ditunjukkan dengan berfungsi atau tidaknya anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Banyak faktor yang menyebabkan disfungsional anggaran, diantaranya faktor kriteria kinerja. Cara mengatasi dampak disfungsional, Argyris (1952) dalam Supomo (1998) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Target yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, jika anggota organisasi dapat bersama- sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat

mereka mengenai target perusahaan, dan terlibat dalam menentukan langkahlangkah untuk mencapai tujuan tersebut. Siegel and Marconi (1989), menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat. Keikutsertaan dalam menyusun anggaran merupakan suatu cara yang efektif untuk menciptakan keselarasan dan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh. Namun, dalam kondisi ideal sekalipun partisipasi dalam penganggaran mempunyai keterbatasan.

Siegel and Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi akan memungkinkan terjadinya perilaku disfungsional, misalnya menciptakan *slack* anggaran. Jika bawahan merasa bahwa kinerja mereka akan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran, mereka tidak akan memberikan seluruh informasi yang dimiliki pada saat penyusunan anggaran.

Permasalahan lain dalam partisipasi adalah terjadinya *pseudoparticipation*, suatu perusahaan menyatakan menggunakan partisipasi dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak dilakukan. Menurut Argyris (1952) dalam Setiadi (2013) menyatakan ada perbedaan antara partisipasi sesungguhnya dengan *pseudoparticipation*, dan partisipasi sesungguhnya sangat jarang ada dalam proses penganggaran. *Pseudoparticipation*, merupakan bentuk keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran, akan tetapi bawahan tersebut tidak mempunyai pengaruh dalam menetapkan isi anggaran tersebut. Manajemen

puncak hanya mendapatkan persetujuan formal anggaran dari para manajer tingkat bawah, bukan mencari input yang sebenarnya. Apabila hal ini terjadi maka tidak satupun manfaat dari partisipasi dapat diperoleh.

2.7. Definisi Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1995 dalam Pramesthiningtyas, 2011). Mahoney (1963) dalam Hehanusa (2010) menyatakan bahwa kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan.

Lebih jauh, Hehanusa (2010) menjelaskan bahwa para manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dapat mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga memunculkan keyakinan dalam diri manajer karena perasaan dihargai dan dipercaya.

2.8. Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Pemerintah daerah

Partisipasi dalam penyusunan dinilai sebagai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral yang meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran (Sinambela, 2003).

Penelitian-penelitian sebelumnya lebih menyoroti pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Supomo (1998) menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Poerwati (2002) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Menurutnya kemungkinan harus ada variabel lain yang dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi dengan kinerja.

2.9. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Fiedler and Chemers (1984) dalam Sumarno (2005) menyatakan gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan rekan kerjanya, dengan siapa karyawan tersebut paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan situasi kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005) disebut dengan consideration. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler,1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh Muslimah, 1998) dalam Sumarno, 2005). Musyarofah (2003)

dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi.

2.10. Definisi Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif tambahan untuk yang berprestasi (menunjukkan suatu keadilan). Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada pekerja dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141). Sedangkan Manullang (2003:147) menyatakan, insentif merupakan sarana motivasi atau sarana yang menimbulkan dorongan. Harsono (2004:21) berpendapat, insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu yang berarti menawarkan sesuatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian insentif merupakan alat untuk mendorong karyawan agar lebih meningkatkan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Koontz (1986:648), insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu berupa uang, lingkungan kerja yang baik dan partisipasi:

1. Uang

Merupakan suatu yang penting diberikan sebagai perangsang dengan memberi uang berarti memberi alat untuk merealisasikan kehidupan pegawai, hal ini dapat merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi yang meningkat akan menunjang pendapatan naik, maka dengan terpenuhinya kebutuhan maka ketenangan akan dapat dirasakan.

2. Lingkungan kerja yang baik

Pemberian insentif dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat diberikan pula penghargaan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi yang tinggi. Upaya menciptakan lingkungan kerja yang baik diperlukan sikap manajer yang baik dalam mendorong bawahannya agar giat bekerja. Menurut analisis para ahli, situasi kerja yang baik dapat meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

3. Partisipasi

Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Partisipasi akan memberikan pengakuan bahwa partisipan tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi. Pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan

penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

Pengaturan insentif harus ditetapkan dengan cermat dan tepat serta harus dikaitkan secara erat dengan tujuan-tujuan perusahaan yang bersangkutan. Jumlah insentif yang diberikan kepada seseorang harus dihubungkan dengan jumlah atau apa yang telah dicapai selama periode tertentu, sesuai dengan rumus pembagian yang telah diketahui semua pihak secara nyata. Rumus pembagian insentif ditetapkan secara adil sehingga dapat mendorong meningkatkan lebih banyak keluaran (*output*) kerja dan meningkatkan keinginan kuat untuk mencapai tambahan penghasilan serta dapat menguntungkan semua pihak.

2.11. Telaah Terdahulu

2.11.1. Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran

Penelitian mengenai partisipasi dalam penganggaran antara lain telah dilakukan oleh (Kenis, 1979; Brownell and Innes, 1986; dan Indriantoro, 1993). Penelitian tentang anggaran dengan mengadopsi pendekatan kontijensi antara lain oleh Brownell (1982); Subramaniam dan Mia (2001); Chong dan Chong (2000). Pendekatan Kontijensi menyebabkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau variabel *intervening*. Sedangkan penelitian anggaran dengan mengadopsi teori agensi antara lain oleh (Muryati, 2001; Riharjo, 2001; Lesmana , 2001; Haryanti dan Nasir, 2002; Poerwati, 2002; dan Sinambela, 2003). Muryati (2001) melakukan penelitian terhadap perguruan tinggi swasta yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa partisipasi yang diberikan oleh manajer berinteraksi dengan sistem

penganggaran, sistem pelaporan dan analisis berpengaruh signifikan pada efektifitas dan efisiensi anggaran pada perguruan tinggi.

Riharjo (2001) melakukan penelitian pada organisasi sektor publik menemukan bahwa interaksi antara penganggaran partisipatif dan struktur desentralisasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Lesmana (2001) melakukan penelitian terhadap 5 (lima) perguruan tinggi swasta yang ada di Indonesia menunjukkan bahwa universitas swasta di Indonesia belum menerapkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam menyusun anggaran ditandai dengan rendahnya keleluasaan dekan dalam mengekspresikan peran politiknya dalam penyusunan anggaran.

Haryanti dan Nasir (2002) melakukan penelitian terhadap kepala bagian dalam perusahaan manufaktur yang berlokasi di Indonesia yang menunjukkan bahwa hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi 5 %. Poerwati (2002) melakukan penelitian terhadap manajer- manajer pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Sinambela (2003) melakukan penelitian terhadap 35 dekan pada perguruan tinggi swasta di Medan. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sudah diterapkan pada perguruan tinggi swasta di Kota Medan. Semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2012) dengan memasukan tiga variable moderating sekaligus yang diantaranya adalah variabel gaya

kepemimpinan yang merupakan variabel yang juga akan digunakan dalam penelitian ini. Penelitian Arifin (2012), menyatakan bahwa semakin tinggi Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi maka akan semakin kuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.11.2. Kinerja Manajerial

Berbagai penelitian terkait dengan kinerja banyak dilakukan. Hal ini sebagai konsekuensi dari permintaan masyarakat tentang transparasi dan akuntabilitas organisasi sektor publik yang menjadi suatu hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Beberapa penelitian dilakukan oleh Setyawan (2002), Netty (2003), Leiwakabessy (2006), Heruwati (2007) dan Verbeeten (2008) mengkaji aspek kinerja di berbagai daerah dan dengan berbagai alat ukur yang digunakan. Pada intinya berbagai penelitian ini ingin membandingkan kinerja di suatu unit sudah sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Setyawan (2002) melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja anggaran keuangan daerah Pemerintah Kota Malang dilihat dari perspektif akuntabilitas tahun 1997-2001. Penelitian ini menggunakan analisis rasio keuangan yang terdiri dari rasio kemandirian, efektivitas dan efisiensi, aktivitas dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan kinerja Pemerintah Kota Malang belum baik karena dari sisi rasio pertumbuhan pendapatannya justru menurun.

Netty (2003), dalam penelitiannya mengenai Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkulu Selatan tahun 2001. Alat analisis adalah metode AKIP untuk melihat program, kegiatan maupun kebijakan. Hasil

pengukuran atas kinerja Dipenda Kabupaten Bengkulu Selatan adalah baik dari sisi program, kegiatan maupun kebijaksanaan.

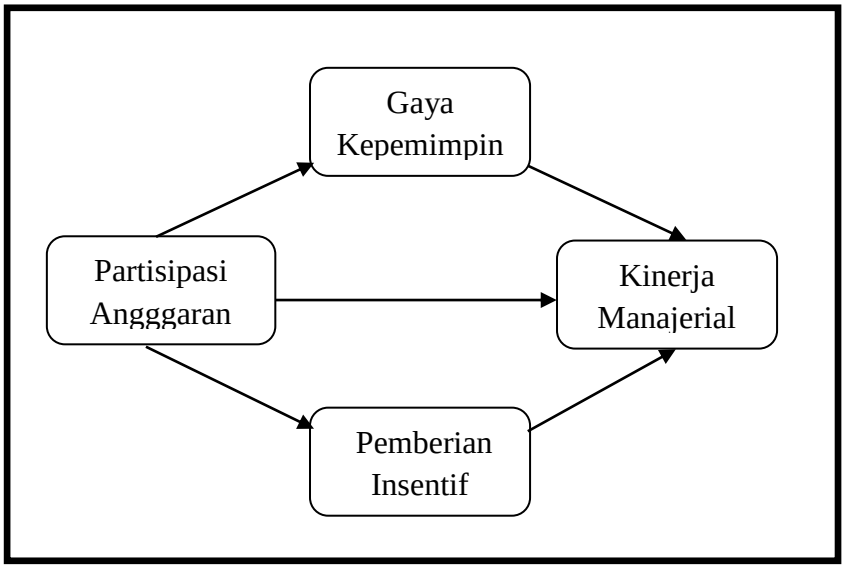
Leiwakabessy (2006), melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja pada Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kota Ambon dengan menggunakan metode AKIP. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa kinerja Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kota Ambon dinilai sangat berhasil, baik dari capaian kegiatan, program maupun kebijakan. Heruwati (2007), melakukan penelitian tentang kinerja Pemda Grobogan yang dilihat dari pendapatan daerah terhadap APBD tahun 2004- 2006. Pengukuran kinerja disini menggunakan metode analisa rasio terhadap APBD. Hasilnya menunjukkan Pemda Grobogan dari tahun ke tahun kinerjanya semakin baik dengan semakin meningkatnya prosentase tingkat capaiannya. Verbeeten (2008) meneliti mengenai dampak penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap pemerintahan di Belanda. Obyek penelitian adalah pemerintah pusat, pemerintah daerah dan organisasi sektor publik lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur serta insentif berpengaruh terhadap kinerja. Terdapat indikasi bahwa pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam menentukan sasaran jelas dan terukur dibandingkan organisasi publik lainnya.

Penelitian- penelitian yang telah dilakukan sebelumnya lebih menyoroti tentang penyusunan anggaran dan kinerja yang dicapai oleh suatu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) ataupun pemerintah daerah, namun belum melihat pengaruh peran manajerial terhadap kinerja. Penelitian ini memasukkan pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah

terhadap kinerja pemerintah daerah. Pertimbangan penelitian tentang partisipasi dalam penganggaran yang telah banyak dilakukan pada perguruan tinggi dan perusahaan swasta, sedangkan peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah relatif sedikit dilakukan.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang sudah dilakukan oleh Arifin pada tahun 2012 dengan variabel moderating yang diambil dari saran penelitian Arifin. Penelitian Arifin (2012) menggunakan tiga variabel Intervening yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan. Dan dalam penelitian ini akan mengambil satu variabel pada penelitian sebelumnya yaitu Gaya kepemimpinan dan menambahkan variabel Insentif dimana variabel ini masih jarang digunakan dalam penelitian sebelumnya.

2.12. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.13. Pengembangan Hipotesis

2.13.1. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Inti dari parisipasi anggaran adalah adanya kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak pada umumnya kurang mengetahui bagian dan kondisi nyata aktifitas teknis di lapangan, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Manajer puncak memiliki perspektif atau pandangan yang lebih atas organisasi secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran. Garrison and Noreen (2000) dalam Hafiz (2007) menyatakan bahwa setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran.

Meminimalisasi terjadinya perbedaan persepsi mengenai informasi yang dimiliki pada kedua tingkatan manajer yaitu manajer puncak dan manajer tingkat menengah ke bawah serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka manajer tingkat menengah ke bawah dalam organisasi tersebut harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran (Hehanusa, 2010). Milani (1975) dalam Husnatarina dan Nor (2007) menyatakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui bersama, maka baik pimpinan maupun bawahan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki

rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Adanya keterlibatan atau partisipasi dalam penyusunan anggaran, akan memacu peningkatan moral dan inisiatif bagi mereka yang mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen, meningkatkan kekompakan tim yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam pencapaian tujuan, terbentuknya intenalisasi kelompok yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi, menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan dan manajer menjadi tanggap terhadap masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen sehingga akan meningkatkan kinerja baik pimpinan maupun subordinat untuk dapat mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

2.13.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan

Menurut Fiedler and Chemers (1984) dalam Sumarno (2005) menyatakan gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan rekan kerjanya, dengan siapa karyawan tersebut paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader-*

member relations), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Pentingnya perilaku pemimpin dalam anggaran telah diuji oleh beberapa peneliti, seperti (Swieringa and Mancur, 1972; Fertakis, 1976; and Brownell, 1983) dalam (Sumarno, 2005).

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler,1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005). Sehingga rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu:

H2a: Terdapat pengaruh yang positif Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan.

2.13.3. Kinerja Manajerial dan Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya (Mariam, 2009).

Menurut Baihaqi (2010) gaya kepemimpinan *(leadership style)* merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai

tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenangi. Gaya kepemimpinan ini erat hubungannya dengan kinerja, karena sering kali betah atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan itu ditentukan dari bagaimana cara memimpin perusahaan tersebut dan perlakuan terhadap bawahan.

Penelitian dari Baihaqi (2010) membuktikan bahwa secara empiris gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja. Sehingga rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu:

H2b: Terdapat pengaruh positif Kinerja manajerial dan Gaya Kepemimpinan.

2.13.4. Partisipasi Anggaran dan Pemberian Insentif

Sementara itu dalam rangka memberikan Insentif kepada PNS, pemerintah dituntut untuk meningkatkan kinerja PNS dalam berpartisipasi melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Adapun prinsip- prinsip dalam *good governance* , yaitu transparansi, akuntabilitas, keadilan dan responsibilitas. Transparansi dengan meningkatkan kualitas keterbukaan informasi tentang "*performance*" organisasi pemerintah secara akurat dan tepat waktu. Akuntabilitas, dengan mendorong optimalisasi peran pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara professional. Keadilan, dengan memaksimalkan upaya perlindungan hak dan perlakuan adil kepada seluruh

masyarakat tanpa kecuali. Responsibilitas, dengan mendorong optimalisasi peran *stakeholders* dalam mendukung program-program pemerintah.

Penerapan prinsip- prinsip dalam *good governance* tersebut tidak terlepas dari dukungan dan optimalisasi peran pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, termasuk didalamnya peran pengelola keuangan daerah. Keberhasilan daerah untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut disebut kinerja. Mewujudkan kinerja dari pemerintah daerah dibutuhkan peran PNS dalam pertisipasi pengelolaan dana daerah, dengan diberikan insentif atau kompensasi kepada para PNS diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja dan dapat memberikan potensi kerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh insentif terhadap peran PNS dalam kinerja pemerintah daerah, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3a : Terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran dan pemberian Insentif kepada pegawai.

2.13.5. Kinerja Manajerial dan Pemberian Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif tambahan untuk yang berprestasi (menunjukkan suatu keadilan). Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada pekerja dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141).

Manullang (2003:147) menyatakan, insentif merupakan sarana motivasi atau sarana yang menimbulkan dorongan. Harsono (2004:21) berpendapat, insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu yang berarti menawarkan sesuatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Menurut Ittner and Larcker (1995) dalam Lesmana (2011), semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik TQM (Total Quality Management) yang kurang ekstensif. Lebih lanjut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur.

Hasil penelitiannya penerapan TQM dengan desain sistem penghargaan menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi. Kemudian Narsa (2003) melakukan penelitian pada perusahaan jasa. Hasil penelitiannya adalah sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H3b : Terdapat pengaruh positif antara variabel Insentif dan Kinerja Manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian dan Ruang Lingkup Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada SKPD Kabupaten Semarang. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi dalam lingkup penerapan sistem kompensasi dalam hal pemberian insentif dan Gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Semarang.

3.2. Jenis dan Sumber data

3.2.1. Jenis Kuantitatif

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan dibantu dengan program SPSS, jenis penelitian ini yaitu dengan memperoleh informasi yang akurat mengenai Gaya kepemimpinan dan insentif melalui evaluasi kinerja partisipasi penganggaran dengan cara menyebarkan kuisioner kepada SKPD Kabupaten Semarang untuk memperoleh data yang akurat. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mencari informasi faktual secara mendetail yang sedang menggejala dan mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mendapatkan justifikasi keadaan dan kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan (Wahyuni dan Mulyono, 2006).

3.2.2. Sumber data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang didapat dan diolah secara langsung dari subjek yang berhubungan langsung dengan penelitian. Data primer ini di antaranya didapat dari data hasil observasi langsung dan data hasil pengisian kuisioner pada SKPD Kabupaten Semarang.

3.2.3. Sumber Data Sekunder

Penggunaan data sekunder adalah sebagai penunjang yang menguatkan perolehan data hasil yang didapat dari artikel, internet, dan dokumen – dokumen yang dimiliki organisasi yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

3.3. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Kuisioner, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab.
b. Dokumentasi, dimana penulis mendapatkan data berupa dokumen yang sudah ada.

3.4. Metode pengambilan data

Pengumpulan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai pada

masing-masing SKPD untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada SKPD tersebut.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2007:72) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Kesimpulannya, populasi bukan hanya orang tetapi benda-benda alam yang lain. Tujuan diadakan Populasi juga bukan jumlah yang ada pada objek yang dipelajari tetapi juga populasi yaitu agar dapat menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota sampel dan membatasi berlakunya daerah generalisasi. Penelitian ini yang menjadi populasi adalah SKPD kabupaten Semarang.

3.5.2. Teknik Pengambilan Sampel

Metode pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Semarang.
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun.

Kriteria dipilihnya unit analisis karena mereka paling terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Alasan pembatasan sampel hanya pada tingkat dinas dan badan karena dinas dan badan merupakan unsur pelaksana Pemerintah kabupaten/kota yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi yang salah satu fungsinya adalah melaksanakan pelayanan umum. Kantor dinas dan badan akan dinilai kinerjanya berdasarkan pencapaian anggarannya, sehingga partisipasi mereka

dalam penganggaran di kabupaten/kota sangat penting. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner.

Kuesioner disebar kepada pimpinan kantor dinas dan badan. Kuesioner disebarkan dengan cara mendatangi langsung karena dapat memudahkan responden dan dapat memberikan penjelasan apabila ada item pertanyaan yang tidak dimengerti. Selain itu skenario ini mampu meminimalkan risiko tingkat tanggapan yang sangat rendah. Penulis berpendapat hal ini dapat lebih menjamin kembalinya kuesioner daripada meminta responden untuk mengirim lewat pos. Untuk mendukung pengisian dan untuk memperoleh respon yang jujur maka identitas partisipan akan dijamin kerahasiaannya.

3.6. Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini, digunakan tiga macam variabel penelitian:

3.6.1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti (Sekaran, 2006 dalam Setiadi, 2013). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (*managerial performance*).

3.6.2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Varibel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mmepengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2006 dalam Setiadi, 2013). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (*budgetary participation*).

3.6.3. Variabel Antara (*Intervening Variable*)

Variabel antara (*intervening variable*) merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran, 2006 dalam Setiadi, 2013). Variabel antara dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan dan Insentif.

3.7. Definisi Operasional

3.7.1. Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (1986) partisipasi dalam penganggaran yaitu suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target yang dianggarkan dimana mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut. Soobaroyen (2005) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

a) Keikutsertaan penyusunan anggaran.

b) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran

c) Kebutuhan memberikan pendapat

3.7.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1995 dalam Pramesthiningtyas, 2011). Mahoney (1963) dalam Hehanusa (2010) menyatakan bahwa kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi,

pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan.

3.7.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005) disebut dengan consideration. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh (Muslimah, 1998 dalam Sumarno, 2005). Musyarofah (2003) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan ini yang diukur dengan tujuh indikator, yaitu: 1) Gaya direktif, dengan indikator-indikator: (a) memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang diharapkan untuk dilakukannya, (b) menjadualkan pekerjaan, dan (c) memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. 2) Gaya suportif, dengan indikator-indikator: (a) menunjukkan sikap ramah kepada bawahan, dan (b) memberikan perhatian akan kebutuhan bawahan. 3) Gaya partisipatif atau demokratif, dengan indikator-indikator: (a) berkonsultasi dengan bawahan, dan (b) menggunakan saran yang diberikan bawahan sebelum mengambil keputusan. 4) Gaya berorientasi pada

prestasi, dengan indikator-indikator: (a) menetapkan sasaran yang menantang, dan (b) mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi. 5) Gaya pendelegasian, dengan indikator-indikator: a) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengoptimalkan kemampuannya, b) memberikan kepercayaan bawahan dalam pengambilan keputusan. 6) Gaya *Telling* (memberitahukan), dengan indikator-indikator: a) memberitahukan tentang apa yang menjadi tugas pekerjaan, b) memberitahukan tentang bagaimana dan kapan pekerjaan dilakukan. 7) Gaya *Selling* (menjual), dengan indikator-indikator: a) memberikan instruksi yang jelas, b) Memberikan dukungan. 8) Gaya kepemimpinan koersif, dengan indikator-indikator: a) menuntut bawahan melakukan apa yang diperintahkan, b) meninta bawahan untuk tidak meniru apa yang dilakukan. 9) Gaya kepemimpinan afiliatif, dengan indikator-indikator: a) mengerjakan tugas-tugas yang sulit bersama bawahannya, b) tidak menempatkan dirinya di atas para bawahannya. 10) Gaya kepemimpinan penentu kecepatan (*pacesetting*), dengan indikator-indikator: a) membuat standar yang tinggi untuk diikuti, b) menghendaki cara kerja bawahannya meniru cara kerjan yang telah ditunjukkan pemimpin. dan 11) Gaya kepemimpinan pelatihan atau pembinaan (*coaching*) dengan indikator-indikator: a) melakukan pembinaan, b) meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan para bawahannya.

3.7.4. Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif tambahan untuk yang berprestasi (menunjukkan suatu keadilan). Insentif adalah suatu sarana

memotivasi berupa materi yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada pekerja dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141). Jenis-jenis insentif adalah:

a. Insentif material, dapat diberikan dalam bentuk:

1. Bonus
2. Komisi
3. Pembagian laba
4. Kompensasi yang ditangguhkan
5. Bantuan hari tua.

b. Insentif non-material, dapat diberikan dalam bentuk:

1. Jaminan sosial
2. Pemberian piagam penghargaan
3. Pemberian promosi
4. Pemberian pujian lisan atau tulisan.

3.8. Skala Pengukuran

Skala Pengukuran untuk mendapatkan data-data yang berkaitan dengan insentif dan kinerja, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan digunakan instrument berupa kuisioner dengan pengukuran mengunakan skala likert yang mempunya lima tingkatan yang merupakan skala jenis ordinal.

Skala pengukuran ini meliputi empat instrument yang kemudian dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan atau parameter yang akan diukur.

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Setuju (S) = skor 4

Netral (N) = skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju = skor 1

3.9. Instrumen Penelitian

Penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuisioner, yaitu daftar pertanyaan yang diberikan pada responden. Kuisioner tersebut harus diuji validitas dan reabilitasnya terlebih dahulu:

1. Validitas instrumen penelitian

Uji validitas digunakan untuk menunjukan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang hendak diukur (Sunyoto, 2007 : 106). Dasar pengambilan keputusan adalah :

a. Jika r hitung > r tabel, maka butir atau pertanyaan tersebut valid.
b. Jika r hitung < r tabel, maka butir atau pertanyaan tersebut tidak valid.

2. Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat pengukuran mempunyai kehandalan dalam mengukur. *Reliability coefficient* (alpha) nilainya > 0,60 maka variabel dan butir pertanyaan yang diukur dapat dipercaya atau diandalkan (Sunyoto, 2007 : 107).

3.10. Teknik Analisis Data

3.10.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, *budget emphasis* dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi.

3.10.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument penelitian. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.10.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel atau konstruk. Apabila korelasi antara masing-masing item atau indikator terhadap total skor variable menunjukkan hasil probabilitas <0,01 atau <0,05 berarti angka probabilitas tersebut signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2011)

3.10.2.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik Crobach Alpha (α). Menurut kriteria Nunnally (1994) yang dinyatakan dalam Ghozali (2011), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha > 0,70. Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. untuk masing-masing variabel.

3.10.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian dilakukan untuk menguji apakah model regresi tersebut baik atau tidak. Penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas.

3.10.3.1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variable independen sama dengan nol. Pengujian ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan

adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* <0,10 atau nilai VIF >10 (Ghozali, 2011).

3.10.3.2. Uji Heteroskedastisitas

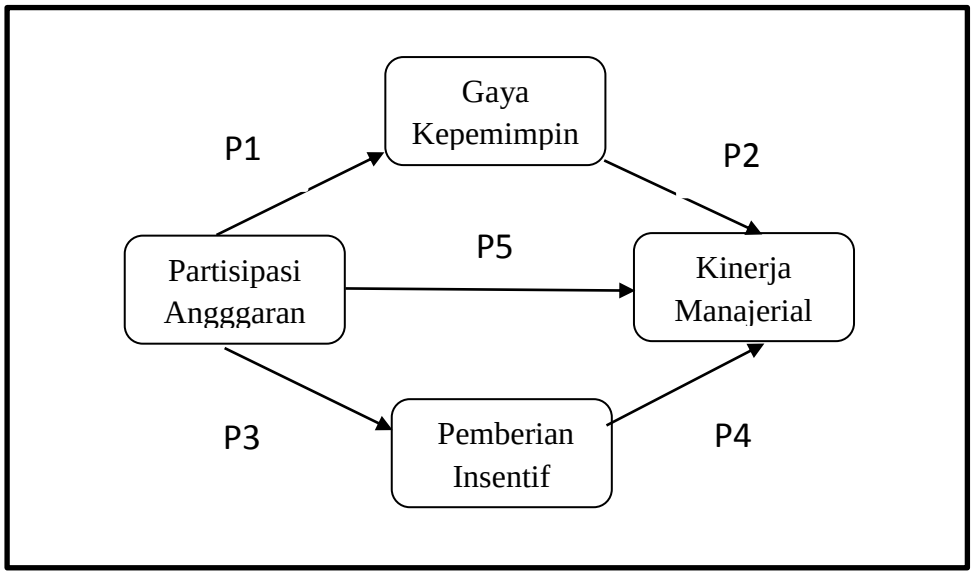
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. *Variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (*dependent*) dengan residualnya. Dasar analisis grafik Plot adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain menggunakan grafik scatterplot, pendeteksian ada atau tidaknya heteroskedastisitas juga dilakukan dengan Uji Glejser yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati, 2003 dalam Ghozali, 2011).

3.10.4. Analisis Data

Menguji variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*casual model*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasar teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebabakibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variable telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teori. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2011).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif Pegawai Negeri Sipil Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial



Gambar 3.1
Diagram Path

Diagram *path* memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel yang ditunjukkan oleh anak panah. Setiap Nilai koefisien path dihitung dengan menggunakan analisis regresi (Ghozali, 2011).

Persamaan Regresinya adalah sbb:

$Y_{GK} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_1$ …… Persamaan 1

$Y_i = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_2$ …… Persamaan 2

$Y_{KM} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + b_{GK}X_{GK} + b_iX_i + e_3$ ….. Persamaan 3

Keterangan :

$Y_{GK} = Gaya\ Kepemimpinan$

$Y_i = Insentif$

$Y_{PA} = Partisipasi\ Anggaran$

$Y_{KM} = Kinerja\ Manajerial$

$b_{GK} = Intercept\ Gaya\ Kepemimpinan$

$b_i = Intercept\ Insentif$

$b_{PA} = Intercept\ Partisipasi\ Anggaran$

$b_{KM} = Intercept\ Kinerja\ Manajerial$

$e_1 = Residual\ Gaya\ Kepemimpinan$

$e_2 = Residual\ Insentif$

$e_3 = Residual\ Kinerja\ Partisipasi$

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Pegawai Negeri Sipil Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Semarang.

Penelitian ini menggunakan dua variabel intervening, satu variabel independen, dan satu variabel dependen. Setelah itu dilakukan studi pustaka dan perumusan hipotesis dari penelitian, kemudian dilakukan distribusi kuisoner pada SKPD kabupaten Semarang. Langkah selanjutnya adalah menganalisis data dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis kualitas data yaitu pengujian dengan uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis.

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pernyatan H1 diterima, yaitu mengenai pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Hasil menunjukan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manjerial.
2. Pernyatan H2a ditolak, yaitu mengenai pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan. Hasil menunjukan bahwa variabel Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan.

3. Pernyataan H2b ditolak, yaitu mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil menunjukan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
4. Pernyataan H3a diterima, yaitu mengenai pengaruh Partisipasi Angggaran terhadap Pemberian Insentif. Hasil menunjukan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Insentif.
5. Pernyataan H3b diterima, yaitu mengenai pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil menunjukan bahwa variabel Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang memerlukan perbaikan dalam penelitian-penelitan selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini adalah:

1. Ruang lingkup penelitian hanya dilakukan pada Kabupaten Semarang, dan proses perijinan yang sedikit rumit dan menghabiskan banyak waktu.
2. Tingkat pengambilan kuisoner yang dilakukan pada responden hanya 70 % .

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Pemerintah Kabupaten Semarang sebaiknya mengoptimalkan penerapan anggaran partisipatif bukan hanya sekedar partisipasi semu atau yang disebut partisipasi palsu karena hal ini berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial. Partisipasi Semu merupakan partisipasi yang digunakan manajer untuk maksud

dan tujuan sendiri, karyawan hanya dijadikan obyek. Seringkali dalam implementasinya berupa mobilisasi karyawan dengan tujuan untuk memanipulasi seolah-olah karyawan telah ikut berpatisipasi dengan tujuan agar program yang telah dirumuskan oleh pengambil kebijakan mendapat legitimasi, model pendekatan yang sering dilakukan adalah dengan pendekatan kepada karyawan untuk terlibat dalam perencanaan tetapi keputusannya tetap berada ditangan manajer, model ini menggunakan terapi seolah olah karyawan tidak tahu apa apa. dan harus percaya terhadap apa yang diputuskan oleh manajer. Pemerintah Kabupaten Semarang sebaiknya dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau atasan secara demokratis dan humanis karena akan membuat karyawan lebih bersemangat untuk bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial suatu organisasi. Pemerintah Kabupaten Semarang sebaiknya dapat meningkatkan pemberian Insentif kepada para pegawai dalam suatu organisasi agar para pegawai akan semakin termotivasi untuk berusaha mencapai kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan diatas, maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk penelitian-penelitian selanjutnya, sebaiknya menambahkan variabel intervening yang diduga memiliki pengaruh terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manjerial. Variabel intervening yang dimaksud yaitu, seperti insentif dan keketatan standar Tiller (1983), ukuran organisasi, daur hidup produk Merchant dalam Mia dan Subramainan (2001), motivasi, kesulitan tugas Mia (1989), insentif berbasis anggaran Aranya (1990), gaya kepemimpinan dan

bidang fungsional, standarisasi produk, otomasi proses Brownell dan Merchant (1990) dalam Setiadi (2013), asimetri informasi, ketidakpastian lingkungan, ketercapaian anggaran peresponan keinginan sosial, kecukupan anggaran dan komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1998).

2. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya memperpanjang waktu penelitian agar dapat memperoleh data kuisoner dari responden yang lebih relevan.

DAFTAR PUSTAKA

Aba Yaid,2009 "*Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan* "Skripsi Universitas Islam Negeri Malang, Maulana Malik Ibrahim September 2012.

Abriyani, Puspaningsih. 1998. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer: Role Ambiguity sebagai Variabel Antara*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Agustin, Arindiah Citra Dewi. 2010. *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja* (Studi Pada Karyawan Persada Swalayan Malang) Indonesia, Surabaya.

Anthony, Robert. N & Vijay Govindarajan, 2005, *Sistem Pengendalian manajemen*, Salemba Empat : Jakarta.

Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. (1998). *Management Control System. Ninth Edition.* Mc. Grow Hill, Illionis. Inc.

Arrizal, 2001. *"Pemimpin Gaya Kepemimpinan Transaksional Mencapai Sukses Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Jurnal Kajian Bisnis. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. No. 22 Januari-April.

Baihaqi. Muhammad Fauzan. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Bastian, Indra, 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia, Edisi I, Cetakan Pertama*, Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Brownel, Peter. (1982). *The Role of Accounting Data In Performance Evolution Budgetary. Partisipation and Organisasional Effectiveness.* Journal Of Accounting Research. (Spring) 12-27.

Bronell, P. and McInnes, M. 1986. "*Budgetary Participation, motivation, and manajerial performance*". The Accounting Review, Vol. 61, No. 4

Chalos, Peter. dan Margaret C.C. Poon. 2000. *Participation and Performance in Capital Budgeting Teams*. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.12, ABI/INFORM Complete pg. 199

Chong and Chong, 2000, *Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance A Structural Equation Modelling Approach*, Behavioral Research in Accounting, Vol 114

Dhynta, Armarti,2005. *Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia* (Menurut persepsi karyawan) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Bandung.

Fauzi. Achmad. 2013. *Anteseden Partisipasi Anggaran: Gaya Kepemimpinan, Asimetri Informasi, dan Penggunaan Realisasi Anggaran sebagai alat Evaluasi* (Studi Kasus Satker di Wilayah Pembayaran KPPN Selong). Semarang: Universitas Diponegoro.

Ferdiani. Destaria. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Frank H.M. Verbeeten. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21 Iss: 3, pp.427 – 454

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam dan Anis Chariri. 2007. *Teori Akuntansi*.Edisi ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hafiz. Frisilia Wihasfina. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Cakra Compact Aluminium Industrie. Universitas Sumatera Utara: Medan.*

Hehanusa, Maria. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat : Integrasi Variabel Intervening dan Variabel Moderating.* Skripsi Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang.

Hermaningsih. 2009. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penganggaran Dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Herimawati, Rissa, 2013. *" Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial* PT.

Kusuma Dipa Nugroho. Jawa Timur: Universitas Pembangunan Nasional "Veteran".

Hidayat setiadi. 2013. *Pengaruh partisipasi anggaran Terhadap kinerja manajerial Melalui komitmen organisasi dan Budget emphasis sebagai variable Intervening* (studi kasus pada skpd pemerintah Kabupaten boyolali)

Husnatarina, Fitria, 2007, *Pengaruh keterlibatan pekerjaan dan Budget Emphasis dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran*, Tesis UGM.

Indudewi. Dian. 2009. *Pengaruh Sasaran Jelas Dan Terukur, Insentif, Dsentralisasi, Dan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi* (Studi Empiris Pada Skpd Dan Bumd Kota Semarang). Semarang: Universitas Diponegoro.

Mahennoko. Anandika Angga. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak.* Semarang: Universitas Diponegoro.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia.

Manullang, 2008, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Ghalia Indonesia (GI)
Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta*: Andi Yogyakarta.

Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Public, Edisi Pertama*, ANDI, Yogyakarta.

----------, 2004. *Otonomi & Managemen Keuangan Daerah, Edisi Pertama*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening*, studi pada PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).Semarang. Tesis Universitas Diponegoro.

Mulyadi, dan Johny Setyawan. (2002). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Murwaningsih. Etty. 2009. *Hubungan Partisipasi Standar, Keketatan Standar dan Insentif Berbasis Standar dengan Kinerja*. Jakarta: Universitas Trisakti.

Musyarofah, Siti. 2003. *"Pengaruh Penggunaan Anggaran Dan Gaya Manajemen Terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik Dan Kinerja Organisasi".* Simposium Nasional Akuntansi VI, Surabaya. Tanggal 16-17 Oktober 2003, hal 908-919.

Nafisah, Durrotun (2005), *"Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*", Skripsi Managemen, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro 2005.

Nurcahyani. Kunwaviyah. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening.* Semarang: Universitas Diponegoro.

Nurkemala. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Budaya dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating pada Pemerintah Daerah Kabupaten Serdang Bedagai.* Tesis, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.

Poerwati, Tjahyaning, 2001, *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial* : Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating, Tesis S2 Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang

Rezi Novia Riska. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Padang: Skripsi Program S-1. Universitas Negeri Padang.

Riharjo, Ikhsan Budi, 2001, *Pengaruh Struktur Organisasional dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja,* Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Rivai, Harif, A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.

Riyadi, Slamet. 2000. "*Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manejerial*", Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol 3, No. 2, Hal 134-150.

Robbins, S.P. (2003), *Perilaku Organisasi,* Jilid I, Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Rohman, Abdul. 2009. *Pengaruh Implementasi Sistem Akuntansi, Pnegelolaan Keuangan Daerah terhadap Fungsi Pengawasan dan Kinerja Pemerintah Daerah* (Survei pada Pemda di Jawa Tengah). Jurnal Akuntansi & Bisnis, Vol. 9, No. 1. Februari 2009.

Rokhman Wahibur dan Harsono 2002. *"Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan".* Empirika, Volume 11, Juni 2002

Ruvendi, Ramlan (2005), *"Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor"*, Jurnal Ilmiah Bianiaga Vol. 01 No. 1

Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. "*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah*: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". SNA X Makassar.

Sekaran, Uma. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Third Edition. New York. John Willey and Son Inc.

Sinambela, Elizar, 2003, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*, Tesis S2 Program Pasca sarjana Universitas Sumatra Utara, Medan

Solikhun Arifin. 2012. *Pengaruh partisipasi penyusunan Anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah daerah: komitmen Organisasi, budaya organisasi, dan Gaya kepemimpinan sebagai Variabel moderasi.* Semarang: Universitas Diponegoro.

Soobaroyen, teeroven. 2005 . *Management Control System and Dysfuntional Behavior* : An Emprical investigation. United Kingdom . University of Wales.

Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis, Edisi Kesepuluh*, Cetakan Kesepuluh, CV. Alfabeta, Bandung.

Subramaniam dan Mia, 2001, *The Relation between Decentralization Structure, Budgetary Participation and Organizational Commitment, The Moderating Role of Managers Value Orientation toward Innovation*, Accounting, Auditing and Accountability, Vol 14 No. 1

Sukardi , Sukardi (2002) *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial Peran Motivasi Icerja Dan Kultur Organisasional Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Badan Usaha Koperasi di Jawa Tengah.).* Masters thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Sukmaningrum, Tantriani. 2012. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Informasi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah* (Studi EMpiris

pada Pemerintah Kbupaten dan Kota Semarang). Universitas Diponegoro. Semarang

Sumarno, J. 2005. *"Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial".* Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 14, no. 2, Desember 2005

Tarigan. Agripa Fernando. 2011. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Sektor Publik* (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu). Semarang: Universitas Diponegoro.

Wahyuni, Ekawati Sri dan Puji Mulyono. 2006. *Metode Penelitian Sosial.* Departemen Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat

Wardani. Lili. 2006. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran pada Perusahaan Perkebunan BUMN di Sumatera Utara. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Wulandari. Nur Endah. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating* (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). Semarang: Universitas Diponegoro.

Yuki, Gari. 2011. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Erlangga. Jakarta.

Lampiran 1- Surat ijin Penelitian

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
Gedung C6, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang – 50229
Telp. +62248508015 Fax. +62248508015
Laman: http://fe.unnes.ac.id email: fe@unnes.ac.id

Nomor : 544 /UN37.1.7/PP/2015 4 Maret 2015
H a l . : Ijin Penelitian

Yth. : **Kepala Kesbangpol Kab. Semarang**
Jl. Kisarno Mangunpranoto No.1
Ungaran

Dengan hormat,
Bersama ini, kami mohon ijin pelaksanaan penelitian untuk kepentingan penyusunan Skripsi oleh mahasiswa sebagai berikut :

N a m a	: Fitri Yani
N I M	: 7211411079
Jurusan/Jenjang	: Akuntansi S1
Judul	:"Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Insentif Pegawai Negeri Sipil terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial"

Berkenaan dengan hal tersebut, mohon kiranya agar mahasiswa di atas dapat diijinkan untuk melaksanakan penelitian di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kab. Semarang, dengan alokasi waktu bulan **Maret - April 2015.**

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

a.n. Dekan,
Pembantu Dekan Bid. Adm. Umum

Amir Mahmud, S. Pd, M. Si
NIP. 197212151998021001

Tembusan:
1. Dekan
2. Ketua Jurusan Akuntansi
di lingkungan Fakultas Ekonomi Unnes

FM-05-AKD-24

PEMERINTAH KABUPATEN SEMARANG

KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jl.Ki Sarino Mangun Pranoto No.1 Telp./ Fax .(024) 6921250

UNGARAN

REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 070 / 408 / III / 2015

Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 7 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian

2. Peraturan Bupati Semarang Nomor 91 Tahun 2011 Tentang Tugas Pokok Fungsi Dan Rincian Tugas BAPPEDA, Inspektorat, Lembaga Teknis Daerah, Kantor Penanaman Modal Dan Perijinan Terpadu, Dan Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Semarang.

Menimbang : Surat Dekan FE UNNES Nomor : 544/UN37.1.7/PP/2015 tanggal 4 Maret 2015 perihal : ijin penelitian

Kepala Kantor Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Semarang, memberikan rekomendasi kepada :

1. Nama : FITRI YANI
2. N I K/N I M : 3374136206920004/7211411079
3. Alamat : Jl.Srinindito Timur Rt.9/3 Ngemplak Simongan Semarang Barat
4. Pekerjaan : Mahasiswa

Untuk : Melakukan penelitian dengan rincian :

a. Judul proposal : ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN ISENTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL
b. Tempat / Lokasi : SKPD Se Kabupaten Semarang
c. Bidang penelitian : Ekonomi
d. Waktu penelitian : 9 Maret s.d 9 Juni 2015
e. Penanggung Jawab : Amir Mahmud, S.Pd, M.Si
f. Status Penelitian : Baru
g. Anggota Peneliti : -
h. Nama Lembaga : UNNES

Ketentuan yang harus ditaati adalah :

a. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat setempat / Lembaga swasta yang akan di pendikan obyek lokasi ;
b. Pelaksanaan kegiatan dimaksud tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintahan ;
c. **Setelah pelaksanaan kegiatan dimaksud selesai supaya menyerahkan hasilnya kepada Kepala Kantor Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Semarang ;**
d. Apabila masa berlaku Surat Rekomendasi ini sudah berakhir, sedang pelaksanaan kegiatan belum selesai, perpanjangan waktu harus diajukan kepada instansi pemohon dengan menyertakan hasil penelitian sebelumnya ;
e. Surat rekomendasi ini dapat diubah apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ungaran, 9 Maret 2015

A.n. KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KASI BINA ORGANISASI MASYARAKAT
DAN ORGANISASI POLITIK

PONGKI SUSKINDARTO, SH
Penata Tingkat I
NIP. 19590823 198003 1 005

Tembusan : Kepada Yth :

1. Kepala Bappeda Kabupaten Semarang ;
2. Kepala SKPD Se Kabupaten Semarang ;
3. Dekan FE UNNES ;

Lampiran 2- Kuisoner

Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Pegawai Negeri Sipil Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Semarang

KUISONER

Oleh
Fitri Yani
NIM 7211411079

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2015

DATA RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin : ☐ **Laki-Laki**

☐ **Perempuan**

Umur : ☐ **20-29 tahun**

☐ **30-39 tahun**

☐ **40-49 tahun**

☐ **0 tahun**

Jabatan :

Lama Bekerja : ☐ **≤ 10 tahun**

☐ **20 tahun**

☐ **30 tahun**

☐ **≥ 31 tahun**

Isilah dengan tanda checklist (√)

KUISONER

Pernyataan yang akan di ukur pada Instrumen Partisipasi Anggaran, Insentif, Gaya Kepemimpinan:

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Setuju (S) = skor 4

Netral (N) = skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju = skor 1

I. Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penganggaran yaitu suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target yang dianggarkan dimana mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut.

No.	DIMENSI	STS	TS	N	S	SS
1	Proses Penyusunan Anggaran membutuhkan keikutsertaan saya					
2	Saya Sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan saya					
3	Proses Penyusunan anggaran membutuhkan pendapat saya					
4	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran terakhir					
5	Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya dalam proses penyusunan anggaran					
6	Menurut saya, saya sudah memberikan kontribusi yang cukup besar dalam penyusunan anggaran					

II. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi

No.	DIMENSI	STS	TS	N	S	SS
1	Menentukan tujuan, sasaran, dan kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program					
2	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan dan catatan					
3	Pertukaran informasi dalam organisasi, tidak hanya dengan anak buah, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program- program					
4	Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang sedang berlangsung pada instansi bapak/ibu					
5	Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada instansi bapak/ibu					
6	Mengatur dan menempatkan bawahan untuk membantu pekerjaan bapak/ibu					
7	Melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan bapak/ibu					
8	Mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau hubungan dengan pihak lain di luar organisasi					

III. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan rekan kerjanya, dengan siapa karyawan tersebut paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan situasi kepemimpinan.

No	DIMENSI	STS	TS	N	S	SS
1	Atasan langsung saya, ramah dan mudah diajak berkonsultasi					
2	Atasan langsung saya, memperlakukan bawahannya secara adil					
3	Atasan langsung saya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya					
4	Atasan langsung saya, menjelaskan					

	kebijakan/tindakan kepada bawahan					

IV. Insentif

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif tambahan untuk yang berprestasi (menunjukkan suatu keadilan).

No.	DIMENSI	STS	TS	N	S	SS
1	Pemberian insentif berupa bonus dapat meningkatkan kinerja					
2	Pemberian insentif dapat meningkatkan prestasi pegawai lebih baik					
3	Pemberian insentif berupa komisi dapat meningkatkan motivasi kinerja					
4	Pemberian insentif berupa kenaikan jabatan dapat meningkatkan kualitas SDM					
5	Pemberian insentif mempengaruhi kualitas laporan keuangan					

Lampiran 3- Analisis Deskriptif

1. Partisipasi Anggaran (PA)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	100	18	30	22,08	2,953
Valid N (listwise)	100				

2. Kinerja Manajerial (KM)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KM	100	24	40	32,47	3,572
Valid N (listwise)	100				

3. Gaya Kepemimpinan (GK)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GK	100	11	20	16,30	2,329
Valid N (listwise)	100				

4. Insentif (I)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
INS	100	12	25	19,42	2,818
Valid N (listwise)	100				

Lampiran 4 – Uji Validitas

1. Partisipasi Anggaran (PA)

Correlations

		PA_1	PA_2	PA_3	PA_4	PA_5	PA_6	Total
PA_1	Pearson Correlation	1	,675**	,744**	,515**	,377**	,360**	,819**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
PA_2	Pearson Correlation	,675**	1	,730**	,453**	,404**	,411**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
PA_3	Pearson Correlation	,744**	,730**	1	,589**	,434**	,465**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
PA_4	Pearson Correlation	,515**	,453**	,589**	1	,380**	,348**	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
PA_5	Pearson Correlation	,377**	,404**	,434**	,380**	1	,432**	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
PA_6	Pearson Correlation	,360**	,411**	,465**	,348**	,432**	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	,819**	,811**	,877**	,714**	,654**	,667**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

	N	100	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Kinerja Manajerial (KM)

Correlations

		KM_1	KM_2	KM_3	KM_4	KM_5	KM_6	KM_7	KM_8	TotalKM
KM_1	Pearson Correlation	1	,632**	,611**	,477**	,337**	,308**	,311**	,196	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,002	,002	,051	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KM_2	Pearson Correlation	,632**	1	,604**	,490**	,323**	,414**	,362**	,298**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,003	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KM_3	Pearson Correlation	,611**	,604**	1	,587**	,404**	,465**	,414**	,248*	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,013	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KM_4	Pearson Correlation	,477**	,490**	,587**	1	,551**	,422**	,424**	,200*	,741**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,046	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KM_5	Pearson Correlation	,337**	,323**	,404**	,551**	1	,623**	,460**	,297**	,722**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000		,000	,000	,003	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KM_6	Pearson Correlation	,308**	,414**	,465**	,422**	,623**	1	,562**	,427**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KM_7	Pearson Correlation	,311**	,362**	,414**	,424**	,460**	,562**	1	,333**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KM_8	Pearson Correlation	,196	,298**	,248*	,200*	,297**	,427**	,333**	1	,530**
	Sig. (2-tailed)	,051	,003	,013	,046	,003	,000	,001		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TotalKM	Pearson Correlation	,684**	,717**	,762**	,741**	,722**	,758**	,701**	,530**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. Gaya Kepemimpinan (GK)

Correlations

		GK_1	GK_2	GK_3	GK_4	TotalGK
GK_1	Pearson Correlation	1	,747**	,722**	,608**	,877**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
GK_2	Pearson Correlation	,747**	1	,696**	,577**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
GK_3	Pearson Correlation	,722**	,696**	1	,777**	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
GK_4	Pearson Correlation	,608**	,577**	,777**	1	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000

	N	100	100	100	100	100
TotalGK	Pearson Correlation	,877**	,859**	,910**	,854**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. Insentif (I)

Correlations

		INS_1	INS_2	INS_3	INS_4	INS_5	TotalINS
INS_1	Pearson Correlation	1	,594**	,490**	,002	,063	,595**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,988	,535	,000
	N	100	100	100	100	100	100
INS_2	Pearson Correlation	,594**	1	,422**	,369**	,351**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
INS_3	Pearson Correlation	,490**	,422**	1	,166	,193	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,098	,054	,000
	N	100	100	100	100	100	100
INS_4	Pearson Correlation	,002	,369**	,166	1	,340**	,610**

	Sig. (2-tailed)	,988	,000	,098		,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100
INS_5	Pearson Correlation	,063	,351**	,193	,340**	1	,618**
	Sig. (2-tailed)	,535	,000	,054	,001		,000
	N	100	100	100	100	100	100
TotalINS	Pearson Correlation	,595**	,812**	,670**	,610**	,618**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5 – Uji Reliabilitas

1. Partisipasi Anggaran (PA)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA_1	40,35	28,432	,772	,747
PA_2	40,35	29,240	,769	,755
PA_3	40,50	28,394	,846	,743
PA_4	40,80	30,222	,658	,767
PA_5	40,42	30,630	,590	,773
PA_6	40,46	30,029	,595	,769
TotalPA	22,08	8,721	1,000	,852

2. Kinerja Manajerial (KM)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM_1	60,83	44,971	,629	,747
KM_2	60,72	45,759	,677	,750
KM_3	60,71	45,016	,724	,745
KM_4	60,91	44,487	,695	,743
KM_5	60,92	44,600	,672	,744
KM_6	60,97	44,332	,714	,741
KM_7	61,06	44,501	,646	,744
KM_8	60,93	46,773	,464	,761
TotalKM	32,47	12,757	1,000	,851

3. Gaya Kepemimpinan (GK)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK_1	28,54	16,716	,836	,794
GK_2	28,60	16,909	,815	,799
GK_3	28,53	16,797	,882	,792
GK_4	28,43	16,450	,802	,792
TotalGK	16,30	5,424	1,000	,896

4. Insentif (I)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
INS_1	34,74	27,548	,505	,745
INS_2	34,69	24,842	,751	,700
INS_3	34,96	26,039	,572	,727
INS_4	35,05	26,109	,486	,738
INS_5	35,34	26,227	,502	,736
TotalINS	19,42	7,943	1,000	,672

Lampiran 6 – Uji Asumsi Klasik

A. Uji Multikolinieritas

1. Persamaan 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,983	1,759		7,950	,000		
	PA	,105	,079	,133	1,329	,187	1,000	1,000

a. Dependent Variable: GK

2. Persamaan 2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15,721	2,114		7,436	,000		
	PA	,168	,095	,176	1,765	,081	1,000	1,000

a. Dependent Variable : INS

3. Persamaan 3

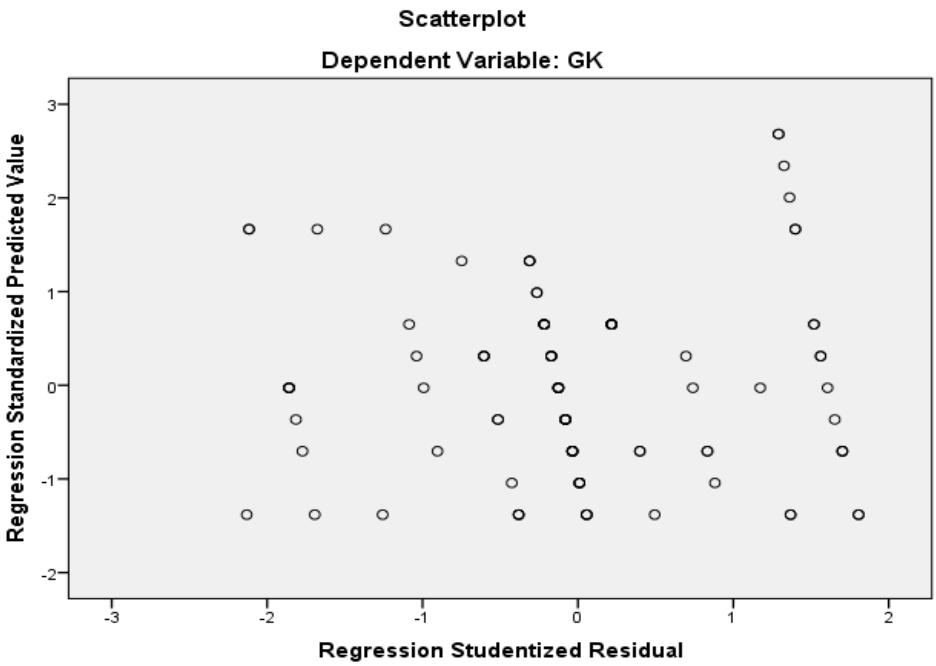
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,834	3,198		4,013	,000		
	PA	,496	,105	,410	4,723	,000	,962	1,039
	INS	,093	,115	,073	,807	,422	,888	1,126
	GK	,422	,138	,275	3,062	,003	,900	1,111

a. Dependent Variable: KM

1. Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 1

a. Grafik *Scatterplot*



b. Uji Glejser Persamaan Regresi 1

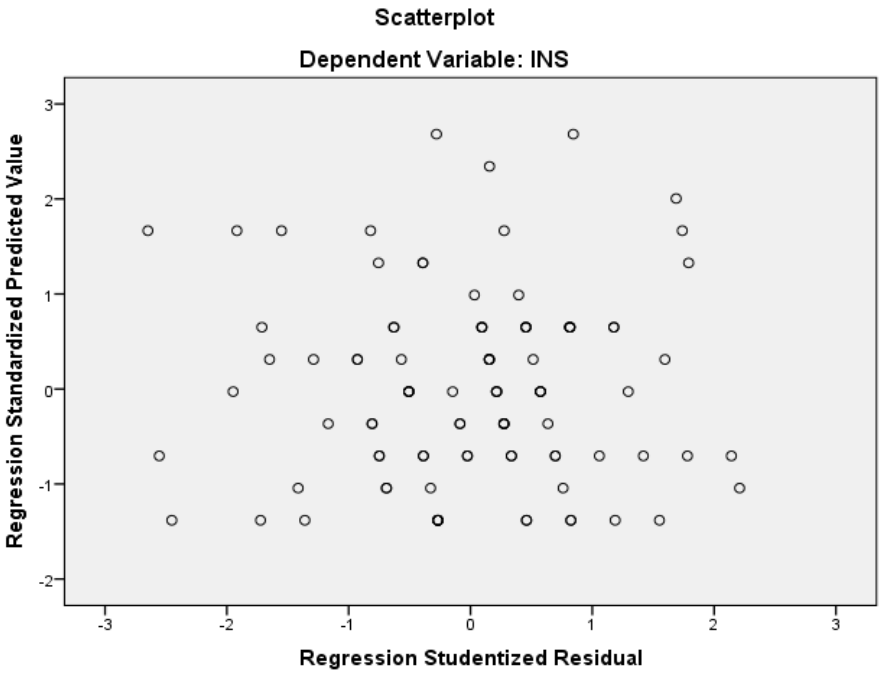
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.119	1.172		.101	.919
	PA	.072	.053	.136	1.360	.177

a. Dependent Variable: ABS_GK

2. Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 2

a. Grafik *Scatterplot*



b. Uji Glejser Persamaan Regresi 2

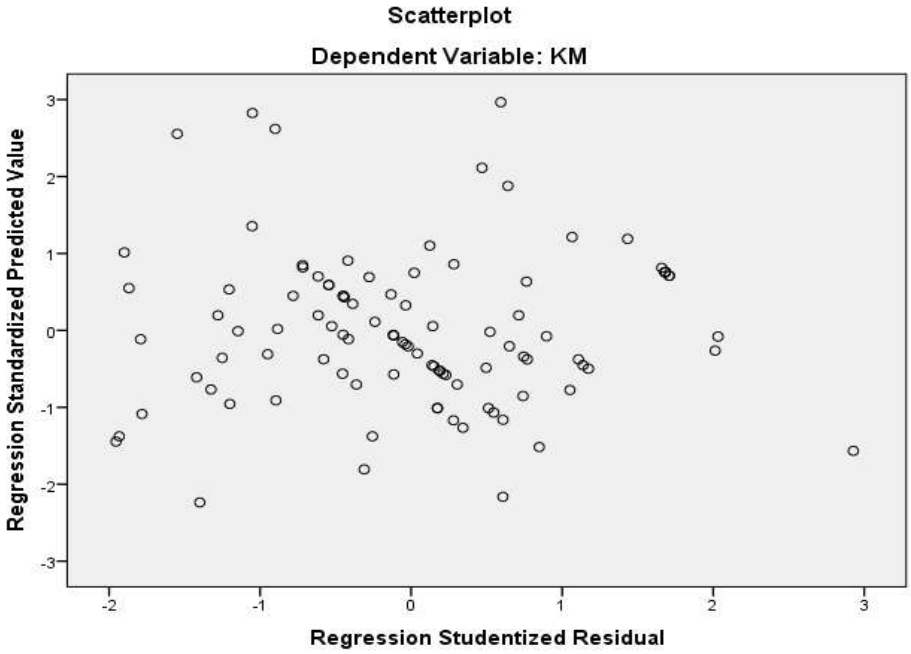
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.956	1.322		1.479	.142
	PA	.009	.059	.015	.151	.880

a. Dependent Variable: ABS_INS

3. Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 3

a. Grafik *Scatterplot*



b. Uji Glejser Persamaan Regresi 3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.228	1.914		.642	.523
	PA	-.039	.063	-.064	-.618	.538
	GK	.107	.082	.137	1.293	.199
	INS	.013	.069	.021	.192	.848

a. Dependent Variable: ABS_KM

Lampiran 7- Analisis Path (Regresi Linier Berganda)

1. Analisis Persamaan Regresi 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.133[a]	.018	.008	2.320	.018	1.766	1	98	.187

a. Predictors: (Constant), PA

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.507	1	9.507	1.766	.187[a]
	Residual	527.493	98	5.383		
	Total	537.000	99			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: GK

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	13.983	1.759		7.950	.000			
	PA	.105	.079	.133	1.329	.187	.133	.133	.133

a. Dependent Variable: GK

2. Analisis Persamaan Regresi 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.176[a]	.031	.021	2.789	.031	3.116	1	98	.081

a. Predictors: (Constant), PA

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.232	1	24.232	3.116	.081[a]
	Residual	762.128	98	7.777		
	Total	786.360	99			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: INS

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	15.721	2.114		7.436	.000			
	PA	.168	.095	.176	1.765	.081	.176	.176	.176

a. Dependent Variable: INS

3. Analisis Persamaan Regresi 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.550[a]	.302	.281	3.029	.302	13.869	3	96	.000

a. Predictors: (Constant), INS, PA, GK

ANOVA[b]

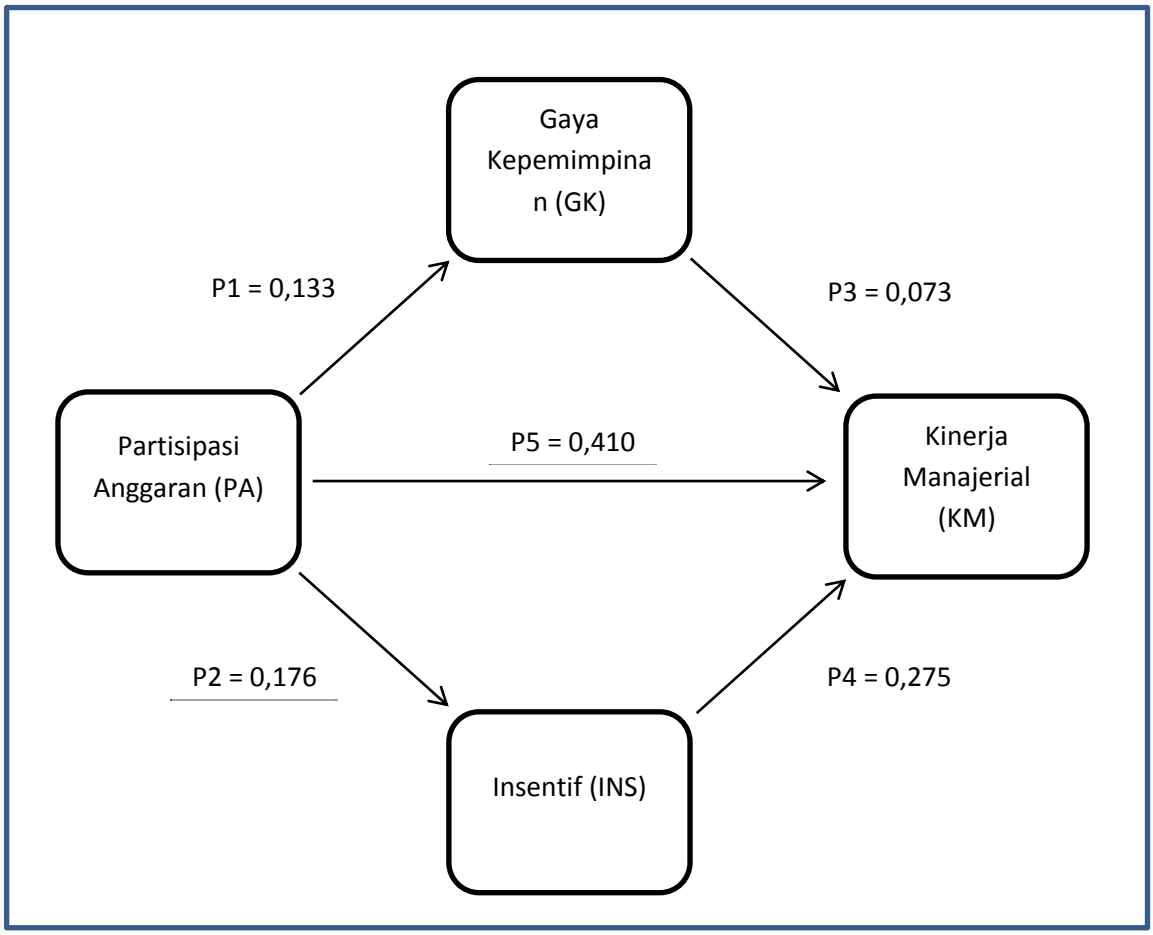
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	381.854	3	127.285	13.869	.000[a]
	Residual	881.056	96	9.178		
	Total	1262.910	99			

a. Predictors: (Constant), INS, PA, GK

b. Dependent Variable: KM

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	12.834	3.198		4.013	.000			
	PA	.496	.105	.410	4.723	.000	.460	.434	.403
	GK	.422	.138	.275	3.062	.003	.352	.298	.261
	INS	.093	.115	.073	.807	.422	.229	.082	.069

a. Dependent Variable: KM

Lampiran 8- Gambar Analisis Jalur (Analisis Path)