



DETERMINAN KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA

PERANGKAT DAERAH

(Kabupaten Banjarnegara)

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Ayu Candra Nugraheni

NIM 7211411166

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah desetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia

Ujian Skripsi pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 16 April 2015

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Drs. Faehrurozie, M.Si.

NIP. 196206231989011001

Pembimbing

Henny Murtini, SE., M.Si.

NIP. 1976031720081220001

PENGESAHAN KELULUSAN

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

Hari : Jumat

Tanggal : 8 Mei 2015

Penguji I

Drs. Asrori, MS.
NIP.196005051986011001

Penguji II

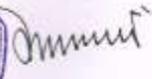
Kiswanto, SE., Msi
NIP.19830901200812100

Penguji III

Henny Murtini, SE., M.Si
NIP.1976031720081220001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



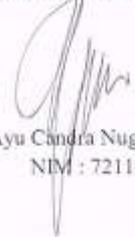

Dr. Wahyono, M.M
NIP.195601031983121001

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, April 2015

Yang membuat pernyataan,



(Ayu Candra Nugraheni)
NIM : 7211411166

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- Sertakan Allah dalam setiap langkahmu, bahkan daun yang jatuh terterpa anginpun telah diatur oleh-Nya.

(Unknown)

- Rencana Allah itu lebih baik dari rencanamu jadi tetaplah berjuang dan berdoa, hingga kau menemukan bahwa Allah memang memberikan yang terbaik untukmu.

(Muhamad Agus Syafii)

Persembahan

♥ Bapak Nugroho Agus Riyanto

♥ Alm. Ibu Rika Indriyani

♥ Mba Ningrum, Dek Panji

♥ Wahyu febriyanita

♥ Sahabat saya, ismawati, mateus, cosmos, ziza, vatia, uje, kikin, adi, rizky, bona

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur hanya untuk Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya dan memberikan kekuatan bagi penulis dalam menjalankan aktivitas selama perkuliahan ini. Sholawat dan salam selalu tercurah untuk Rasul Muhammad SAW. Berkat kekuatan dan pertolongan Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “DETERMINAN KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Kabupaten Banjarnegara)”.

Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, saran dan dorongan baik moril maupun mteriil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan tidak mengurangi rasa hormat, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikn ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, 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 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Henny Murtini, SE. M.Si, sebagai Pembimbing dan Dosen Wali yang telah berkenan memberikan bimbingan, arahan dan motivasi hingga skipsi ini selesai.
5. Drs. Asrori MS, sebagai penguji I yang telah berkenan memberikan bimbingan dan arahan hingga skripsi ini menjadi lebih baik.

6. Kiswanto SE., M.Si, sebagai penguji II yang telah memberikan bantuan, bimbingan, arahan hingga skripsi ini selesai dan menjadi lebih baik.
 7. Bapak dan Ibu staf pengajar Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
 8. Orang tua, Bapak Nugroho Agus Riyanto karena telah menjadi ayah paling hebat untuk penulis.
 9. Mbak Ningrum dan Dek Panji untuk semangat dukungan dan motivasinya.
 10. Wahyu Ferbianita untu segala bantuan dan dukungannya.
 11. Azis Ridlo Anggara untuk dukungan yang diberikan.
 12. Teman-teman Akuntansi C 2011
 13. Seluruh responden pegawai instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara yang bersedia meluangkn waktu demi berjalannya penelitian ini.
 14. Kepada semua pihak yang tidak disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis selama kuliah dan dalam menyelesaikan skripsi ini.
- Akhirnya semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Semarang, April 2015

Penulis

SARI

Nugraheni, Ayu Candra. 2015. “Determinan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah: Kabupaten Banjarnegara”. Skripsi. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing. Henny Murtini,SE.,M.Si.

Kata Kunci : Kinerja Manajerial, Gaya kepemimpinan, Desentralisasi, *Job relevant information*.

Peningkatan pelayanan suatu instansi terhadap masyarakat memerlukan perbaikan kinerja dari pegawai pada instansi tersebut. Kinerja instansi yang dihasilkan erat kaitannya dengan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan semakin baik kinerja seorang manajer akan berpengaruh dengan semakin baiknya kinerja organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial SKPD. 2) Pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD. 3) Pengaruh *job relevant information* terhadap kinerja manajerial SKPD.

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat setingkat kepala bagian/bidang/sub bagian/seksi dari Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara. Teknik pengambilan sampel secara *Stratified propotionate random sampling* dengan formula yang digunakan menggunakan tehnik Slovin. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *full model Structural Equation Modelling (SEM)* dengan alat analisis *smartPLS 2.0*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Sedangkan, desentralisasi dan *job relevant information* secara individual berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

Saran dalam penelitian ini, kepada Dinas di Kabupaten Banjarnegara diharapkan melakukan kegiatan rutin diluar jam bekerja, selalu melakukan musyawarah antar pejabat struktural dengan kuasa pengguna anggaran supaya semua pihak merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana, dan meningkatkan komunikasi antar bagian dalam instansi.

ABSTRACT

Nugraheni, Ayu Candra. 2015. *Determinant of managerial performance SKPD :Banjarnegara Regency. Thesis. Accounting Major. Faculty of Economics. Semarang State University. Supervisor. Henny Murtini,SE.,M.Sc.*

Keyword : managerial performance, Leadership style, Decentralization, Job relevant information.

To improve services to the community, an agency is required to improved employees' performance. The result of agency's performance is closely related to managerial performance. This is due to the better performance of a manager will affect the improvements in the performance of the organization. This research aimed to test: 1) The effect of leadership style on SKPD's managerial performance. 2) The effect of decentralization on SKPD's managerial performance. 3) The effect of job relevant information on SKPD's managerial performance.

Population in this research were the section chief level functionary division/Field/sub-division/section of the Department of Banjarnegara Regency. The sampling technique is statisfied proportionate random sampling with the used formula using the Slovin technique. The data was collected by using a questionnaire. Data analysis methods used in this research is the analysis of the full model of Structural Equation Modeling (SEM) using analysis tool smartPLS 2.0.

Results of this research indicate that leadership style has no effect on SKPD's managerial performance. Meanwhile, decentralization and job relevant information individually have positive influence on SKPD's managerial performance.

Suggestion in relation with this study is for government services in Banjarnegara Regency should doaing regular activities outside of their working hours, always doaing a discussion among managers and person in charge of budgeting to make every parties feel involved in decision making process particulary in budget adjustment and improve the communication among departments within an organization.

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
SARI	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
1. Tujuan Penelitian	12
2. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Landasan Teori.....	14
1. <i>Goal Theory</i>	14

2. <i>Stakeholder Theory</i>	15
3. Gaya Kepemimpinan	17
4. Desentralisasi	22
5. <i>Job Relevant Information</i>	24
6. Kinerja Manajerial.....	25
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Kerangka Perpikir	37
D. Model Penelitian	41
E. Hipotesis Penelitian.....	42
BAN III METODE PENELITIAN	43
A. Jenis dan Desain Penelitian.....	43
B. Populasi dan Sampel	43
C. Definisi Operasional.....	46
1. Gaya Kepemimpinan.....	46
2. Desentralisasi	48
3. <i>Job Relevant Information</i>	49
4. Kinerja manajerial.....	50
D. Jenis dan Sumber Data	51
E. Metode Analisis Data.....	51
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	51
a. Kategori Kinerja Manajerial SKPD.....	52
b. Kategori Gaya Kepemimpinan	52
c. Kategori Desentralisasi	53

d. Kategori <i>Job Relevant Information</i>	54
2. Statistik Inferensial	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
A. Hasil Penelitian	60
1. Gambaran Umum	60
2. Gambaran Umum Responden	61
3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	63
a. Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial SKPD	63
b. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	64
c. Deskripsi Variabel Desentralisasi	65
d. Deskripsi Variabel <i>Job Relevant Information</i>	66
B. Uji <i>Outer Model</i> atau Measurement Model	67
1. Uji <i>Outer Model</i> Indikator Kinerja Manajerial SKPD	67
2. Uji <i>Outer Model</i> Indikator Gaya Kepemimpinan	68
3. Uji <i>Outer Model</i> Indikator Desentralisasi	69
4. Uji <i>Outer Model</i> Indikator <i>Job Relevant Information</i>	69
5. Uji <i>Composite Reliability</i>	70
6. Uji <i>Discriminant Validity</i>	71
C. Uji <i>Inner Model</i>	72
D. Uji <i>Structural Equation Model</i>	74
E. Pengujian Hipotesis.....	75
F. Pembahasan.....	77

BAB V PENUTUP.....	83
A. Simpulan	83
B. Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Research Gap</i>	32
Tabel 3.1 Daftar Jumlah Responden	45
Tabel 3.2 Kategori variabel kinerja manajerial SKPD.....	52
Tabel 3.3 Kategori variabel gaya kepemimpinan	53
Tabel 3.4 Kategori variabel desentralisasi	54
Tabel 3.5 Kategori variabel <i>job relevant information</i>	54
Tabel 4.1 Analisis tingkat pengembalian kuisisioner	60
Tabel 4.2 Analisis jumlah responden	61
Tabel 4.3 Deskripsi karakteristik responden.....	62
Tabel 4.4 Deskripsi statistik variabel kinerja manajerial SKPD.....	63
Tabel 4.6 Deskripsi statistik variabel gaya kepemimpinan.....	64
Tabel 4.6 Deskripsi statistik variabel desentralisasi	65
Tabel 4.7 Deskripsi statistik variabel <i>job relevant information</i>	66
Tabel 4.8 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbachs alpha</i>	71
Tabel 4.9 AVE dan akar AVE	72
Tabel 4.10 <i>Latent Variable Correlation</i>	72
Tabel 4.11 <i>R Square</i>	73
Tabel 4.12 Uji Hipotesis	75
Tabel 4.13 Hasil rekapitulasi pengujian hipotesis.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	38
Gambar 4.1 Uji <i>Full Model SEM PLS Algorithm</i>	74
Gambar 4.2 Uji <i>Full Model PLS Bootsraping</i>	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian	90
Lampiran 2 : Data Penelitian.....	97
Lampiran 3 : Output Uji Hipotesis.....	110
Lampiran 4 : Surat keterangan	114

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi yang diperlihatkan oleh adanya persaingan yang ketat dan peningkatan ekspektasi masyarakat yang tinggi, pihak pemerintah di tuntut untuk lebih mengambil inisiatif dalam peningkatan perannya dalam pelaksanaan pembangunan dan lebih memberikan pelayanan kepada publik yang lebih baik. Untuk meningkatkan pelayanan suatu organisasi publik terhadap masyarakat diperlukan perbaikan kinerja dari pegawai pada instansi tersebut.

Pengertian sebuah organisasi bergantung dari sudut pandang yang digunakan untuk melihat hal tersebut. Dua pendekatan dalam memahami pengertian organisasi yang umumnya yaitu pandangan obyektif dan subyektif. Pandangan obyektif mengatakan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan konkrit, dan merupakan sebuah struktur. Pandangan subyektif memandang organisasi sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan orang-orang dari tindakan-tindakan, interaksi dan transaksi yang melibatkan orang-orang. (Paca dan Faules, 2000 :11).

Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari

kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan pengguna anggaran dengan kuantitas yang diukur. Selain itu kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja instansi yang dihasilkan tersebut erat kaitannya dengan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan semakin baiknya kinerja seorang manajer akan berpengaruh dengan semakin baiknya kinerja organisasi tersebut. Manajer adalah orang yang melakukan atau menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan melalui orang lain. Manajer akan membuat suatu keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur aktivitas orang-orang yang menjadi bawahannya. Kinerja manajerial ini membantu organisasi untuk mencapai sebuah kinerja organisasi yang baik dengan segala arah dan tindakan yang dilakukan oleh manajer.

Marsdiasmo (2002) mengungkapkan pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Adanya revisi Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah menjadi Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 menjadi Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan pusat daerah keuangan pemerintah daerah. Hal ini mengakibatkan pemerintah daerah harus menunjukkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada publik.

Pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap dengan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan.

Pelimpahan tanggung jawab tersebut terutama menyangkut perencanaan, pendanaan, dan pelimpahan manajemen fungsi-fungsi pemerintahan dari Pemerintah Pusat kepada aparat di daerah, bahkan sampai ke hirarki yang lebih rendah. Hal ini berakibat pada fungsi dan peran yang harus dimainkan oleh para pejabat di daerah. Para pejabat

yang melakukan fungsi perencanaan serta pengendalian anggaran adalah manajer dalam satuan kerja perangkat daerah. manajer merupakan orang yang bertanggungjawab atas organisasi atau unit yang dipimpinnya. Kinerja manajerial menunjukkan pencapaian parsonil atau kelompok dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.

Namun kenyataannya dalam fenomena saat ini terkait dengan kinerja pemerintahan salah satunya pada kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Banjarnegara. Berdasarkan LAKIP Kabupaten Banjarnegara Tahun 2013 masih ditemukan 8 sasaran kerja Pemerintah Daerah yang tidak tercapai. Hal ini menggambarkan kinerja SKPD di Kabupaten Banjarnegara dalam rangka pencapaian misi pemerintahan masih belum maksimal dikarenakan realisasi kinerjanya masih belum sesuai dengan target, maksudnya masih belum sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai pada awal tahun. Keadaan ini membuktikan kinerja manajerial Kabupaten Banjarnegara belum bisa bekerja sesuai harapan.

Abdurahman (2010) menyatakan bahwa pendapatan daerah terdiri dari 3 komponen utama; (i) Pendapatan Asli Daerah (PAD), di dalamnya meliputi pajak dan retribusi daerah serta laba BUMD, (ii) Dana Perimbangan, merupakan komponen transfer dari pemerintah pusat yang meliputi Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan Dana Bagi Hasil (DBH) baik pajak maupun non-pajak, dan (iii) penerimaan lain yang sah seperti hibah, bagi hasil pajak dengan

pemerintah daerah lainnya, dana penyesuaian dan otonomi khusus, dan lainnya. Berdasarkan total penerimaan daerah Kab. Banjarnegara dalam tahun 2007 mencapai sebesar Rp585 milyar. Dilihat dari sumber penerimaannya, sebagian besar penerimaan daerah Kab. Banjarnegara berasal dari transfer pemerintah pusat berupa Dana Perimbangan yang mencapai sebesar Rp516,8 milyar atau sekitar (89%), sementara itu komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang lebih mencerminkan kemampuan menggali sumber pendanaan lokal hanya Rp36,5 milyar atau sekitar 6,3% saja.

Dibandingkan dengan daerah sekitar yang tergabung dalam *Barlingmascakeb* (Banjarnegara, Purbalingga, Banyumas, Cilacap dan Kebumen), total PAD Kab. Banjarnegara merupakan yang terendah. Dalam tahun 2010, total PAD tertinggi berturut-turut diperoleh oleh Kab. Banyumas (Rp 83,3 milyar), Kab. Cilacap (63,3 milyar), Kab. Kebumen (50,8 milyar), dan Kab. Purbalingga (Rp 43,8 milyar) dan pada tahun 2011 Kabupaten Banjarnegara masih memiliki PAD terendah (71,1 milyar) dan posisi tertinggi adalah Kabupaten Banyumas (193 milyar). Target tahun anggaran 2015 Kabupaten Banjarnegara hanya mematok (136 milyar) , Kabupaten Purbalingga (168 Milyar), Kabupaten cilacap (280 Milyar), Kabupaten Banyumas (854 Milyar). Tafsiran bebas dari rendahnya angka rasio PAD terhadap PDRB di Kab. Banjarnegara dimungkinkan karena rendahnya kemampuan aparat dan institusi terkait dalam menggali dan mengoptimalkan potensi penerimaan yang ada. Hal ini mencerminkan

bahwa kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Banjarnegara masih belum maksimal dalam pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi.

Adanya sistem otonomi daerah menyebabkan pemerintah daerah diberikan wewenang dalam menemukan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sendiri. Kesuksesan pemerintah daerah tersebut sangatlah tergantung dari individu yang terlibat didalamnya khususnya pejabat struktural yang berperan penting dalam perencanaan keuangan organisasi.

Peningkatan kinerja manajerial yang bekerja di berbagai instansi diharapkan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sebab, apabila dikelola secara baik dan bertanggungjawab, organisasi publik tersebut akan memberikan kontribusi pemasukan kepada kas daerah, yang nantinya akan menjadi sumber pendapatan asli daerah (PAD).

Kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan. Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik untuk membantu manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2002).

Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan organisasi yang profesional sehingga mampu menciptakan suatu organisasi publik yang berorientasi pada *value for money* (*effectivity, efficiency, economy*) (Mardiasmo, 2004). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial antara lain ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kejelasan tentang tugas, pengendalian intern, gaya kepemimpinan dan stuktur desentralisasi (Mulyadi, 2001).

Gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu prediktor penting yang mempengaruhi kinerja. Dilihat dari sudut pandangan subyektif organisasi sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan orang-orang dari tindakan-tindakan, interaksi dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya tergantung pada pimpinan dan gaya kepemimpinan. Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melakukan tugas mencapai tujuan organisasi. Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Perubahan yang semakin pesat, serentak, dan pervasive, menuntut personel untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya. Untuk itu seorang pemimpin juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Orang yang memegang posisi *leadership* perlu memahami kinerja apa yang dituntut daripadanya untuk memahami peran serta kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja. Secara

singkat, pemimpin dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasi mampu bertahan hidup dan berkembang di dalam lingkungannya.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan pernah dilakukan beberapa penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh Nor (2007) tentang desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja manajerial.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah desentralisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2000) desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Dilihat dari sudut pandang obyektif mengatakan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan konkrit, dan merupakan sebuah struktur. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer. Tingkat pendelegasian itu sendiri menunjukkan sampai seberapa jauh manajemen pada struktur yang lebih tinggi mengizinkan manajemen pada struktur yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen.

Desentralisasi dalam bentuk pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah diperlukan karena semakin kompleksnya kondisi administratif, tugas, dan tanggung jawab. Dengan pendelegasian

wewenang maka akan membantu meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Pandangan obyektif mengatakan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan konkrit, dan merupakan sebuah struktur.

Govindarajan (1986) dalam Afrida (2013) menunjukkan bahwa tingkat desentralisasi yang tinggi merupakan bentuk yang tepat untuk menunjang pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik. Desentralisasi dapat diartikan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pejabat terhadap pejabat dibawahnya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terkait dengan alokasi sumber daya dan pelayanan jasa terhadap masyarakat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwianasari (2004) pengaruh hubungan partisipasi anggaran dan struktur desentralisasi pada kinerja manajer agensi pemerintah daerah hasil dari penelitian tersebut menunjukkan semakin meningkat level desentralisasi dan partisipasi anggaran akan meningkat pula komitmen organisasi yang mengakibatkan kinerja lembaga pemerintah daerah menjadi lebih baik. Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Afrida (2013) pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja manajerial SKPD. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Namun terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Nor (2007) tentang desentralisasi dan gaya

kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabel desentralisasi tidak berhasil memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial Satuan Kerja Pemerintah Daerah adalah *Job Relevant Information*. *Job-Relevant information* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan (*decision-facilitas*) yang berkenaan dengan pekerjaan atau jabatan. Dilihat dari sudut pandang subyektif organisasi sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan orang-orang dari tindakan-tindakan, interaksi dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Variabel ini untuk menangkap persepsi manajer atas ketersediaan informasi untuk keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Informasi mengenai *job relevan* merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik misalnya kondisi perekonomian dan kondisi keuangan organisasi. Dalam hal ini *job relevan information* membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tersedianya informasi *job relevan* akan membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan *JRI* yang dilakukan oleh Chandralis (2013) Pengaruh *job relevant information*, *role ambiguity* dan *role conflict* terhadap kinerja karyawan pada DPPKA Kota Bengkulu. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja yang terkait dengan informasi pekerjaan yang relevan (*JRI*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun pada penelitian yang dilakukan Nengsy, dkk. (2013) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information*, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini tidak dapat membuktikan *job relevant information* sebagai variabel intervening pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian pada latar belakang serta perbedaan hasil yang diperoleh dari beberapa penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. Penelitian ini mengacu pada penelitian (Afrida, 2013) tentang pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian interen terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada variabel dependen yang diteliti mencoba fokus pada gaya kepemimpinan, desentralisasi dan *job relevant information* karena ketiga faktor tersebut memiliki hubungan keterkaitan satu sama lain dan mengkhususkan variabel dependen yaitu kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menganalisis mengenai **DETERMINAN KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (Kabupaten Banjarnegara)**

B. Rumusan Masalah

Penelitian sebelumnya telah menyebutkan bahwa pengukuran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah sangat penting, karena keberhasilan pemerintah dinilai dari kinerja aparat yang ada pada pemerintahan tersebut. Penelitian berfokus pada gaya kepemimpinan, desentralisasi dan *job relevant information*. Karena hal tersebut, maka perumusan masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Banjarnegara?
2. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Banjarnegara?
3. Apakah *job relevant information* berpengaruh terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Banjarnegara?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Banjarnegara.

- b. Menganalisis pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Banjarnegara.
- c. Menganalisis pengaruh *job relevant information* terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Banjarnegara.

2. Kegunaan penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Pemerintah Daerah

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan informasi kepada pemerintah Kabupaten Banjarnegara untuk dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada peneliti yang akan datang tentang pengembangan teori akuntansi berperilaku terkhususnya pada sektor publik.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan serta wawasan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial khususnya gaya kepemimpinan, desentralisasi dan *job relevant information*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Goal Theory*

Teori ini mengemukakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan). Yang dimaksud dengan *values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran/*welfare*. Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya dimasa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Berdasarkan pendekatan *goal theory* kinerja manajerial yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan, desentralisasi dan *job relevant information* sebagai faktor penentunya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka pencapaian tujuan akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2. *Stakeholder Theory*

Stakeholders, secara jamak diterjemahkan oleh Wheelen dan Hunger (1996) sebagai pihak-pihak atau kelompok-kelompok yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung, terhadap eksistensi atau aktivitas perusahaan, dan karenanya kelompok-kelompok tersebut mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perusahaan. Defenisi *Stakeholder* yang penting dikemukakan seperti Freeman (1984) yang mendefenisikan *stakeholder* sebagai kelompok atau individu yang dapat memengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu.

Teori *stakeholders* menyatakan bahwa sebuah organisasi dalam melaksanakan tugasnya juga perlu memperhatikan kepentingan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks akuntansi sektor publik, terdapat dua jenis *stakeholders*, yaitu *stakeholders* internal dan *stakeholders* eksternal. Pemerintah Daerah dalam melaksanakan tugasnya tidak berorientasi kepada laba, namun lebih kepada kepuasan atas pelayanan yang diberikan kepada publik. Manajer publik, sebagai *stakeholders* internal tentu memiliki kepentingan pribadi atas organisasi yang dia pimpin. Namun disisi lain, dia juga perlu memperhatikan kepentingan *stakeholders* eksternal. Sehingga, pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah haruslah memuaskan.

Teori ini juga menyatakan bahwa seluruh *stakeholder* memiliki hak untuk disediakan informasi tentang bagaimana aktivitas organisasi mempengaruhi mereka, bahkan ketika mereka memilih untuk tidak menggunakan informasi tersebut dan bahkan ketika mereka tidak dapat secara langsung memainkan peran yang konstruktif dalam kelangsungan hidup organisasi (Deegan, 2004). Artinya para manajer berhak mendapatkan informasi *job relevan* untuk meningkatkan kinerjanya sehingga pelayanan kepada publik menjadi lebih baik.

3. Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Davis (1995) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat. tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan organisasi yang dipimpinnya juga tidak terlepas dari tipe

kepemimpinannya. Artinya, sejauhmana pemimpin itu mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang ada. Secara umum kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan, diantaranya:

Tipe Otokratis, ialah pemimpin yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi; mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Tipe Militeristis, ialah seorang pemimpin yang dalam menggerakkan bawahannya lebih sering menggunakan gaya perintah; dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Tipe Paternalistis, ialah seorang pemimpin yang menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang

memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

Tipe Karismatik, ialah pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

Tipe Demokratis. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan, manusia itu selalu dijadikan selalu ditempatkan sebagai makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian

diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin (Siagian, 2003).

Beberapa hal yang mendasari kepemimpinan menurut (Darwis 2009) adalah: (1) Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan). (2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok. (3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sementara itu, Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Kaitannya dengan hal tersebut, paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu: (1) Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan. (2) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi. (3) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi. Pendapat lain, menyatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok yang mendasarinya, yaitu : (1) Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial (*social perception*). (2) Kemampuan

berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*). (3) Memiliki kestabilan emosi (*emotional stability*).

Likert (Stoner, 1989) menyatakan bahwa dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat gaya, yaitu:

Gaya otoriter (sangat otokratis). Dalam Gaya ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam gaya kepemimpinan ini adalah saling curiga satu dengan lainnya. Dengan demikian, gaya otoriter ini kurang dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman karena pegawai akan merasa tertekan dalam bekerja.

Gaya otoriter bijak (otokratis paternalistik). Perbedaan dengan Gaya sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam gaya ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada gaya inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

Gaya konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada gaya ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan.

Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung. Selain itu gaya kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.

Gaya partisipatif. Pada Gaya ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam gaya inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

4. Desentralisasi

Menurut Mardiasmo (2002) desentralisasi tidak hanya berarti pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah yang lebih luas tetapi juga pelimpahan beberapa wewenang pemerintah ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi. Menurut UU No. 32 Tahun 2004 desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusannya dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Garrison dan Narren (2000) memberikan pengertian bahwa organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan kepada beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer diberbagai tingkatan membuat keputusan-keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggungjawab mereka.

Teori Hill (1998) mengatakan bahwa desentralisasi mendorong peningkatan kinerja di organisasi yang kompleks. Desentralisasi akan meningkatkan kinerja manajerial jika pendelegasian wewenang diberikan manajemen puncak ke manajemen bawah dalam pengambilan keputusan/kebijakan, hal ini akan memberikan semangat kepada unit organisasi lebih rendah untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya sehingga memacu untuk meningkatkan kinerja manajerial SKPD.

Desentralisasi memiliki beberapa keunggulan. Menurut Garrison dan Norren (2000) keunggulan tersebut adalah:

- a. Manajemen puncak dibebaskan atau diringankan dari pemecataan berbagai persoalan hari ke hari yang lebih banyak dan dapat lebih berkonsentrasi pada strategi, dan pada kegiatan-kegiatan organisasi.
- b. Desentralisasi daapat memberikan peluang manajer-manajer yang lebih rendah untuk memperoleh pengalaman pokok dalam pengambilan keputusan. Tanpa pengalaman yang seperti itu

- mereka akan mengalami kesulitan-kesulitan jika akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- c. Menambahkan tanggung jawab dan wewenang pembuatan keputusan yang sering kali dapat mengakibatkan bertambahnya kepuasan atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal tersebut membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan insentif yang lebih besar agar orang-orang tersebut terpacu untuk mengeluarkan usaha-usaha mereka.
 - d. Manajer-manajer yang berada pada tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui mengenai kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri daripada manajer puncak. Sebab keputusan yang telah diambil oleh manajer pada tingkat yang lebih rendah seringkali didasarkan pada informasi yang lebih baik, sehingga dapat lebih tepat sasaran.
 - e. Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak banyak diberikan kebebasan, karena kemampuan yang dimilikinya tidak dapat terlihat.

5. *Job Relevant Information*

Job relevant informasi adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan pilihan terhadap tindakan yang direncanakan untuk mencapai tujuan.

Variabel ini untuk menangkap persepsi manajer atas ketersediaan informasi untuk keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Informasi mengenai *job relevan* merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik misalnya kondisi perekonomian dan kondisi keuangan organisasi. Dalam hal ini *job relevan information* membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Job relevant information menunjukkan peran informasi dalam memudahkan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan. Informasi yang diberikan manajer dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Yusfaningrum dan Ghozali, 2005). Hal ini karena adanya partisipasi manajer tingkat bawah memiliki kesempatan untuk memberikan informasi yang mereka miliki untuk membantu dalam pembuatan keputusan. Sehingga dengan adanya informasi yang relevan dengan tugas maka tujuan yang diharapkan akan tercapai.

Ada dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information (JRI)*. Kedua informasi ini berfungsi dalam memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Informasi yang relevan akan membantu manajer tingkat atas memahami dan memilih tindakan yang baik

dalam mencapai tujuan. *Job relevant information* meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kren 1992).

6. Kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat daerah

Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitaas dan kualitas yang terukur. Tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dapat diketahui bilamana seluruh aktivitas tersebut dapat diukur. Sedangkan kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut

Penelitian tentang fungsi, perilaku, dan peran manajer diawali dengan publikasi Fayol (1916) dalam Brush (1993) atas penelitiannya di bidang industri dan administrasi umum. Ia mengidentifikasi fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang sampai saat ini masih banyak dipakai sebagai referensi untuk penelitian. Kemudian, Wagner (1978) dalam Brush

(1993) mengembangkan instrumen untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku manajerial yang berdampak pada efektivitas kinerja manajerial. Mereka mengidentifikasi enam dimensi perilaku, antara lain : (1) pengelolaan lingkungan dan sumber daya organisasi; (2) pengorganisasian dan koordinasi; (3) penanganan informasi; (4) pertumbuhan dan pengembangan; (5) pemberian motivasi dan penanganan konflik; dan (6) pemecahan masalah strategis.

Brush (1993) menyajikan taksonomi persyaratan kinerja manajerial dan jenis pekerjaan manajemen didasarkan pada penelitian empiris. Mereka menghasilkan 18 dimensi kinerja manajerial yang dirangkum dalam empat kategori, yaitu : (1) hubungan dan komunikasi antarpersonal; (2) kepemimpinan dan supervisi; (3) aktivitas teknis dan mekanika manajemen; dan (4) perilaku dan keahlian personal.

Beberapa penelitian lain menggunakan buku harian manajer untuk menggambarkan bagaimana manajer menghabiskan waktunya. Sebagai contoh, Mahoney (1963) melakukan survei terhadap 452 manajer sehubungan dengan jumlah waktu yang mereka habiskan tiap harinya untuk delapan fungsi berbeda, yaitu : *planning; investigating; coordinating; evaluating; supervising; staffing; negotiating; dan representing.*

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Horne dan Lupton (1965), Stewart (1972, 1975), dan Mintzberg (1975). Mintzberg

(1975) menggunakan metode observasi terstruktur untuk mengamati bagaimana para eksekutif menghabiskan waktunya. Ia mengklasifikasikan perilaku manajerial dalam 10 aturan dasar dan menemukan bukti bahwa aktivitas manajerial dicirikan dengan ketangkasan, keragaman, dan diskontinuitas, sehingga memberikan keraguan atas konsepsi manajer sebagai refleksi dari *planner* dan *organizer*.

Penelitian yang membahas tentang fungsi manajer sebagai pembuat keputusan dilakukan oleh Johnson (1997). Dengan menggunakan pendekatan tipologi, Johnson (1997) menguji kesamaan profil para manajer dalam sejumlah dimensi kinerja manajerial. Hasilnya, mereka mengidentifikasi tiga tipe manajer, antara lain :

1. *Task oriented technician*, yaitu manajer yang ahli dalam hal teknis, namun kurang efektif dalam hal hubungan interpersonal.
2. *Amiable underachiever*, yaitu manajer yang peka terhadap hubungan interpersonal, namun kurang baik dalam hal motivasi dan keahlian manajerial.
3. *People oriented leaders*, yaitu manajer yang bagus dalam hal kepemimpinan dan supervisi namun lemah dalam hal keuangan dan kuantitatif (perhitungan).

Terlepas dari banyaknya penelitian tentang kinerja manajerial yang telah dijabarkan di atas, penelitian ini mengadopsi delapan

dimensi fungsional para manajer dan eksekutif yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) untuk mengukur kinerja manajerial. Menurut Govindarajan (2005), ukuran dimensi Mahoney memiliki dua kelebihan. Pertama, penilaian independen atas reliabilitas dan validitas ukuran ini memiliki hasil yang memuaskan di penelitian-penelitian sebelumnya. Kedua, ukuran ini secara eksplisit mengakui sifat alami kinerja manajerial multidimensi sekaligus mencegah masalah-masalah bawaan yang ada dalam ukuran-ukuran dengan dimensi yang terlalu banyak.

Mahoney (1963) dalam Afrida (2013) ada delapan dimensi dari kinerja manajerial:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.

b. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang dilakukan.

c. Koordinasi

Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain.

d. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja, melakukan pemeriksaan terhadap produk, permintaan-permintaan, menilai

usulan-usulan dan saran-saran serta ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah mengukur dan mengoreksi kinerja individu untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan dengan cara mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan.

f. Penilaian staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan, menempatkan, mempromosikan, menilai merencanakan karier, kompensasi dan pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien.

g. Negosiasi

Negoisasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal melakukan pembelian, penjualan atau melakukan

kontrak untuk barang-barang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjual kepada agen-agen atau konsumen.

h. Perwakilan

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum kampanye-kampanye masyarakat meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah adalah kinerja manajer organisasi sektor publik dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Mulyadi (2001) tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, tahapan-tahapan tersebut adalah :

- a. Perbandingan kerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang diinginkan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini antara lain :

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial telah dilakukan oleh Nor (2007) dengan objek penelitian di Propinsi Yogyakarta. Penelitian ini berjudul desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Data dalam penelitian ini didapat menggunakan kuisisioner. Kemudian, analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya satu faktor yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yaitu partisipasi penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati pada tahun 2009 dengan objek penelitian di wilayah Kabupaten Sukoharjo. Penelitian ini berjudul pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo. Alat analisa yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah model regresi berganda, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan secara positif signifikan ada pengaruh antara komitmen organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan.

Penelitian tentang hubungan kinerja dan desentralisasi dilakukan oleh Dwianasari pada tahun 2004 dengan objek penelitian di Kotamadya dan Kabupaten di Provinsi Yogyakarta. Penelitian ini berjudul Pengaruh Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Struktur Desentralisasi pada Kinerja Manajer Agensi Pemerintahan Daerah: Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervensi (Studi pada Kotamadya dan Kabupaten di Provinsi Yogyakarta). Data dalam penelitian ini didapat dengan menggunakan kuesioner. Kemudian, analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis *structure equation modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional, struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer instansi pemerintah.

Penelitian tentang hubungan kinerja manajerial SKPD dan desentralisasi dilakukan oleh Afrida (2014) dengan objek penelitian Pemerintah Kota Padang. Penelitian ini berjudul Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang. Data penelitian ini didapat menggunakan metode kuisisioner Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan bantuan SPSS versi 16.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Dearah.

Penelitian yang dilakukan oleh Nengsy,dkk. (2013) penelitian ini pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information*, kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervaning. Data dalam penelitian ini didapat dengan menggunakan kuisisioner. Kemudian, analisis data dilakukan dengan menggunakan *structure equation modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berhubungan langsung dengan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan motivasi. Penelitian ini tidak dapat membuktikan *job relevant information* sebagai variabel intervening antara hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Arif ,dkk. (2013) penelitian ini pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information*, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervaning. Data dalam penelitian ini didapat dengan menggunakan kuisisioner. Kemudian, analisis data dilakukan dengan menggunakan *structure equation modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job relevant information* pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2	<p>Arif, dkk. (2013)</p> <p>Nengsy, dkk. (2013)</p>	<p><i>Job Relevant Information</i></p>	<p>Kinerja Manajerial</p>	<p>- Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja yang terkait dengan informasi yang relevan (JRI) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.</p> <p>- <i>Job Relevant Information</i> tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.</p>
3	<p>Dwianasari (2004)</p>	<p>Desentralisasi</p>	<p>Kinerja Manajerial</p>	<p>- Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan semakin meningkat level desentralisasi dan partisipasi anggaran akan meningkat pula komitmen organisasi yang mengakibatkan</p>

	Afrida (2013)			<p>kinerja lembaga pemerintah daerah menjadi lebih baik.</p> <p>- Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD.</p>
	Nor (2007)			<p>- Variabel Desentralisasi tidak berhasil memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.</p>

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

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.

Arif, dkk. (2013) mengungkapkan bahwa 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. Semakin baik pimpinan dan gaya kepemimpinan maka kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya akan terwujud karena bawahan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja yang dilakukan oleh Rachmawati (2009) menemukan bukti empiris yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja. Berdasar uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

2. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

Mardiasmo (2002) menyatakan desentralisasi tidak hanya berarti pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah yang lebih

luas tetapi juga pelimpahan beberapa wewenang pemerintah ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi. Menurut UU No. 32 Tahun 2004 desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusannya dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dapat disimpulkan bahwa desentralisasi adalah seberapa jauh manajemen di level yang lebih tinggi memperbolehkan manajemen di level yang lebih rendah mengambil keputusan secara independen.

Desentralisasi akan meningkatkan kinerja manajerial jika pendelegasian wewenang diberikan manajemen puncak ke manajemen bawah dalam pengambilan keputusan/kebijakan, hal ini akan memberikan semangat kepada unit organisasi lebih rendah untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya sehingga memacu untuk meningkatkan kinerja manajerial SKPD. Penelitian mengenai hubungan desentralisasi dan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah yang dilakukan oleh Afrida (2013) menemukan bukti empiris yang menyatakan bahwa desentralisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasar uraian di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

3. Pengaruh *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

Job relevant information (JRI), merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kren, 1992).

Variabel ini untuk menangkap persepsi manajer atas ketersediaan informasi untuk keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Informasi mengenai *job relevan* merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik misalnya kondisi perekonomian dan kondisi keuangan organisasi. Dalam hal ini *job relevan information* membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tersedianya informasi job relevan akan membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat.

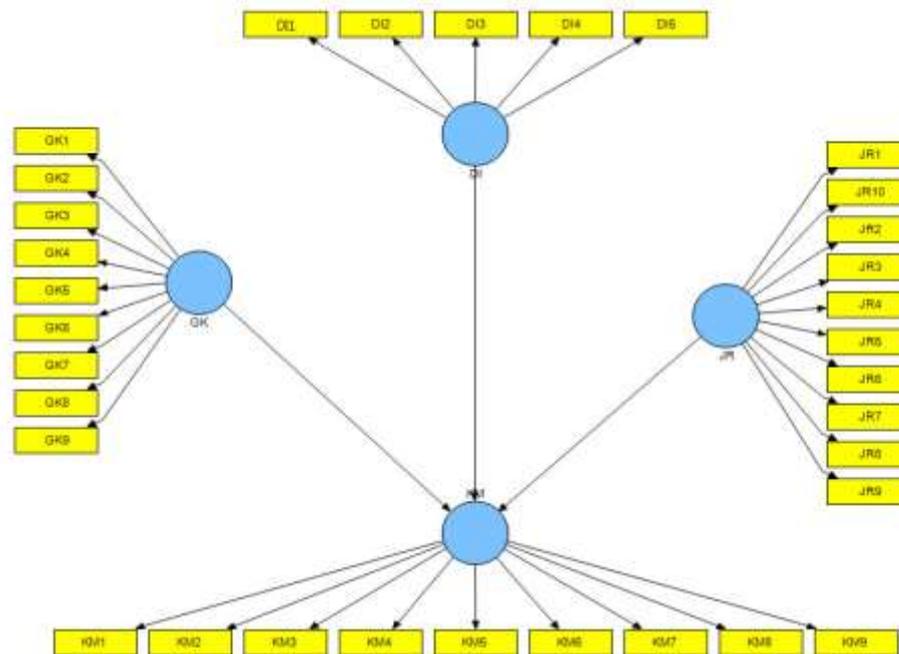
Chandralis (2014) menyatakan semakin banyak informasi yang didapat, semakin efektif dan efisien kinerja manjerial. Meskipun dalam setiap organisasi tidak selalu bawahan ikut serta dalam memberikan informasi pembuatan keputusan.

Penelitian mengenai hubungan *job relevant information* dan kinerja manajerial yang dilakukan oleh Arif, dkk. (2013) menemukan bukti empiris yang menyatakan bahwa *job relevant information* berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Berdasar uraian diatas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh *Job Relevant Information* terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

Berdasar uraian di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh *job relevant information* terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

D. Model Penelitian

Demi mewujudkan kinerja pemerintahan secara menyeluruh tidak berhenti pada tahap awal penganggaran, namun dibutuhkan peran manajer publik. Peran manajer publik memungkinkan tercapainya mekanisme penyelenggaraan pemerintah yang efisien dan efektif dengan menunjukkan kinerja manajerial yang baik pula. Model penelitian sebagaimana diuraikan diatas dapat digambarkan seperti gambar berikut :



Gambar 2.1. Model Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka hipotesis yang diajukan :

H1 = Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

H2= Desentralisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

H3 = *Job relevant information* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Menurut Indriantoro (2001:12) penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat setingkat kepala bagian/bidang/sub bagian/sub bidang/seksi dari Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara. Pemilihan Dinas dilakukan dengan alasan instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintah yang memiliki kepentingan dalam menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara menjadi lokasi penelitian karena merupakan salah satu pemerintah daerah yang telah melaksanakan kewenangan pemerintah pada tingkat kabupaten, sebagaimana yang tertuang dalam pasal 14 Undang-Undang nomor 32 tahun 2004. Berdasarkan data bagian organisasi Sekretaris Daerah Kabupaten Banjarnegara jumlah pejabat kepala bagian/bidang/sub bagian/sub

bidang/seksi di 12 Dinas yang ada di Kabupaten Banjarnegara sebanyak 182.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Indriantoro, 2002). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified propotionate random sampling*. Formula yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang diungkapkan Umar (2004:140) dengan menggunakan tehnik Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Ukuran populasi

e : Besarnya kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi besarnya 5%

Berdasarkan populasi tersebut maka jumlah sampel yang dapat dihitung :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{182}{1 + 182 (0.05)^2} \\ &= 125 \end{aligned}$$

Tabel 3.1 Daftar Jumlah responden

	Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara	Populasi	Perhitungan	Sampel Penelitian
1	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	13	$13/182 \times 125$	9
2	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	12	$12/182 \times 125$	8
3	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	11	$11/182 \times 125$	8
4	Dinas Kesehatan	20	$20/182 \times 125$	14
5	Dinas Pekerjaan Umum	17	$17/182 \times 125$	17
6	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	18	$18/182 \times 125$	12
7	Dinas Pendidikan, Pemuda dan olahraga	20	$20/182 \times 125$	14
8	Dinas Pengelola Sumberdaya Air dan ESDM	12	$12/182 \times 125$	8
9	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika	13	$13/182 \times 125$	9
10	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UMKM	16	$16/182 \times 125$	11
11	Dinas Pertanian, Perikanan, dan Peternakan	13	$13/182 \times 125$	9
12	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi	17	$17/182 \times 125$	12
	Total	182	Jumlah Sampel	126

Sumber: Bag. Organisasi Sekda yang diolah.

C. Definisi Operasional Variabel

Variabel Eksogen

1. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Gibson menjelaskan indikator perilaku pemimpin bisa ditunjukkan melalui dua dimensi:

1. *Consideration* (konsiderasi)

- a. Gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan.
- b. Gaya kepemimpinan yang menggambarkan adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan.
- c. Gaya kepemimpinan yang menggambarkan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.
- d. Gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial.

2. *Initiating structure* (struktur inisiatif)

- a. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan didalam kelompok.
- b. Gaya kepemimpinan yang cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas.
- c. Gaya kepemimpinan yang menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar.

Menurut Mackenzie *at al.* (2005) dalam Ghozali (2012) indikator dapat dikatakan sebagai indikator refleksif apabila indikator bersifat manifest terhadap konstruk (variabel). Bisa diartikan bahwa indikator gaya kepemimpinan dikatakan sebagai indikator reflektif karena masing-masing indikator menggambarkan atau sebagai penunjuk variabel gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (1996) dalam Rachmawati (2009). Instrumen terdiri dari 5 item gaya kepemimpinan konsiderasi dan 4 item gaya kepemimpinan struktur inisiatif. Pengukuran instrumen gaya kepemimpinan menggunakan skala Likert 1-5.

2. Desentralisasi

Garrison dan Narren (2000) memberikan pengertian bahwa organisasi yang terdesentralisasi yaitu organisasi yang pembuatan

keputusannya tidak diserahkan kepada beberapa eksekutif puncak tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer diberbagai tingkatan membuat keputusan-keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggungjawab mereka.

Menurut Mia dan Mia (1996) dalam Afrida (2013), pengukuran desentralisasi bisa ditunjukkan melalui indikator :

1. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah keuangan.
2. Pengambilan keputusan terkait dengan permasalahan operasional
3. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan mutu staf serta karyawan.
4. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana.
5. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya.

Bisa diartikan bahwa indikator desentralisasi di atas merupakan indikator reflektif karena masing-masing indikator menggambarkan atau sebagai penunjuk variabel desentralisasi. Instrumen desentralisasi dalam penelitian ini didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Mia dan Mia (1996) dalam Afrida (2014). Pengukuran instrumen desentralisasi menggunakan skala Likert 1-5.

3. *Job relevant Information*

Job relevant informasi adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas Kren (1992) dalam Chandralis (2014). Dalam penelitian ini *Job Relevant Information* dimaksudkan sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Menurut Kren (1992) dalam Chandralis (2014), pengukuran *job relevant information* bisa ditunjukkan melalui indikator :

- a. *Objectiveness* (tujuan). Memahami dengan jelas apa yang penting agar dapat menyelesaikan atau mencapai tujuan dengan lebih baik.
- b. *Decision* (keputusan). Mempunyai informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal dalam mencapai kinerja yang baik.
- c. *Evaluation* (evaluasi). Memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang penting.

Bisa diartikan bahwa indikator *job relevant information* di atas merupakan indikator reflektif karena masing-masing indikator menggambarkan atau sebagai penunjuk variabel *job relevant information*. Pengukuran variabel ini mengadopsi instrumen yang dikembangkan oleh (Kren 1992) dalam (Chandralis) tentang informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang

berhubungan dengan tugas. Pengukuran instrumen menggunakan skala Likert 1-5.

Variabel Endogen

4. Kinerja Manajer Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajer organisasi sektor publik dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Selanjutnya Menurut Mahoney (1963) dalam Afrida (2013) pengukuran kinerja manajerial dalam penelitian ini ditunjukkan dengan indikator:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Evaluasi
5. Pengawasan
6. Penilaian staf
7. Negosiasi
8. Perwakilan

Bisa diartikan bahwa indikator kinerja manajerial di atas merupakan indikator reflektif karena masing-masing indikator menggambarkan atau sebagai penunjuk variabel kinerja manajerial. Instrumen penelitian ini menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Afrida (2013). Instrumen kinerja manajerial yang dikembangkan oleh Mahoney mempunyai

dua kelebihan yaitu (1) memiliki validitas dan reabilitas yang memuaskan serta (2) mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manajerial secara realitas dan menghilangkan masalah-masalah yang melekat pada pengukuran multi-dimensional. Instrumen berupa sembilan item pertanyaan yang diukur dengan skala likert 1-5.

D. Jenis dan Sumber Data

Data yang akan digunakan adalah data primer. Data primer ini dikumpulkan dengan metode kuesioner. Kuesioner dibagikan ke kantor kepada dinas-dinas yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara. Masing-masing kantor mendapat kuesioner sesuai dengan jumlah sampel pejabat eselon tiga dan empat yang bekerja di dinas tersebut.

E. Metode Analisis Data

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan sebagai teknik analisis dengan tujuan untuk menjelaskan atau memberikan gambaran jumlah kuesioner yang kembali dan perbandingan dengan kuesioner yang dikirim dengan menyajikan tabel yang berisi nilai maksimal, minimal, mean dan standar deviasi yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang diterima.

Menurut Ghozali (2006), statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata

(mean), standar deviasi, varian, maksimum dan minimum. Dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif sederhana.

a. **Kategori Variabel Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.**

1. Rentang :

Skor nilai maksimal adalah 9 (jumlah soal) x 5 (skor maksimal)=45

Skor nilai minimal adalah 9 (jumlah soal) x 1 (skor minimal) = 9

2. Banyaknya kelas :

Sesuai dengan jumlah skala likert dalam penelitian ini, maka banyaknya kelas yang diinginkan adalah 5.

3. Panjangnya kelas interval :

$$P = \frac{(45-9)+1}{5} = 7,4 \quad P = \frac{\text{rentang kelas}+1}{\text{banyak kelas}}$$

maka

Maka panjang kelas interval variabel kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah adalah 7,4.

Tabel 3.2

Kategori variabel kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah

No	Interval	Kategori
1	7,6 -15,09	Kinerja sangat rendah
2	16,1 -21,59	Kinerja rendah
3	22,6 – 30,09	Kinerja sedang
4	30,1 - 37,59	Kinerja tinggi
5	37,6 – 45	Kinerja sangat tinggi

b. **Kategori Variabel Kinerja gaya kepemimpinan**

1. Rentang :

Skor nilai maksimal adalah 9 (jumlah soal) \times 5 (skor maksimal) $= 45$

Skor nilai minimal adalah 9 (jumlah soal) \times 1 (skor minimal) $= 9$

2. Banyaknya kelas :

Sesuai dengan jumlah skala likert dalam penelitian ini, maka

banyaknya kelas yang diinginkan adalah 5 .

3. Panjangnya kelas interval :

$$P = \frac{(45-9)+1}{5} = 7,4 \quad P = \frac{\text{rentang kelas}+1}{\text{banyak kelas}} \text{ Maka}$$

Maka panjang kelas interval variabel gaya kepemimpinan adalah $7,4$.

Tabel 3.3

Kategori variabel gaya kepemimpinan

No	Interval	Kategori
1	7,6 -15,09	Sangat tidak baik
2	15,1-22,59	Tidak baik
3	22,6 – 30,09	Cukup baik
4	30,1 - 37,59	Baik
5	37,6 – 45	Sangat Baik

c. **Kategori Variabel desentralisasi**

1. Rentang :

Skor nilai maksimal adalah 5 (jumlah soal) \times 5 (skor maksimal) $= 25$

Skor nilai minimal adalah 5 (jumlah soal) \times 1 (skor minimal) $= 5$

2. Banyaknya kelas :

Sesuai dengan jumlah skala likert dalam penelitian ini, maka banyaknya kelas yang diinginkan adalah 5.

3. Panjangnya kelas interval :

$$P = \frac{(25-5)+1}{5} = 4,2 \quad P = \frac{\text{rentang kelas}+1}{\text{banyak kelas}} \quad \text{Maka}$$

Maka panjang kelas interval variabel gaya desentralisasi adalah 4,2.

Tabel 3.3

Kategori variabel desentralisasi

No	Interval	Kategori
1	3,6 – 7,89	Sangat rendah
2	7,9 – 12,19	Rendah
3	12,2 – 16,49	Sedang
4	16,5 – 20,79	Tinggi
5	20,8 – 25	Sangat tinggi

d. Kategori Variabel job relevant information

1. Rentang :

Skor nilai maksimal adalah 10 (jumlah soal) x 5 (skor maksimal) = 50

Skor nilai minimal adalah 10 (jumlah soal) x 1 (skor minimal) = 5

2. Banyaknya kelas :

Sesuai dengan jumlah skala likert dalam penelitian ini, maka banyaknya kelas yang diinginkan adalah 5.

3. Panjangnya kelas interval :

$$P = \frac{(50-10)+1}{5} = 8,2P = \frac{\text{rentang kelas}+1}{\text{banyak kelas}}$$

Maka

Maka panjang kelas interval variabel *job relevant information* adalah 8,2.

Tabel 3.4

Kategori variabel *job relevant information*

No	Interval	Kategori
1	8,96 – 17,16	Sangat rendah
2	17,17 – 25,37	Rendah
3	25,38 – 33,58	Sedang
4	33,59 – 41,79	Tinggi
5	41,8 – 50	Sangat Tinggi

2. Statistik inferensial

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). SEM adalah suatu teknis statistik yang mampu menganalisis pola hubungan konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung (Hair et.al, 1995 dalam Ghozali (2008:3). Menurut Ghozali (2008) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Tujuan utama analisis SEM menurut Ghozali (2008:25) ada dua, yang pertama untuk menentukan apakah model

plausible (masuk akal) atau fit dan yang kedua untuk menguji berbagai hipotesis yang telah dibangun sebelumnya.

SEM merupakan keluarga statistik *multivariate dependent*, SEM memungkinkan dilakukannya analisis di antara beberapa variabel dependen dan independen secara langsung (Hait et al, 1995) dikutip dalam Pristiyani (2012). Keunggulan SEM antara lain SEM memiliki kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan *variabel manifest* (variabel indikator), SEM juga memiliki kemampuan untuk mengestimasi hubungan antar variabel yang bersifat *multiple relationship* yang dibentuk dalam model struktural.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghozali, 2008) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Menurut Ghozali (2008) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate*

untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner* model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer* model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (keduanya variabel laten dan indikator) diminumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Ketiga adalah berkaitan dengan *mean* dan lokasi parameter (nilai konstan regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

Dalam analisis dengan menggunakan PLS ada 2 hal yang dilakukan yaitu:

a. Menilai *outer model* atau *measurement model*

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent*

validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componen score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2008) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Ghozali, 2008). Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornell dan

Larcker, 1981 dalam Imam Ghozali, 2008). *Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2008).

b. Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2008).

Pengujian hipotesis akan diuji menggunakan alat analisis *smartPLS2.0* dengan melihat nilai *inner weight* di dalam *path coefficient* yang dihasilkan dari model. Pengambilan keputusan atas penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic*. Menurut Hait *et al.* (2011) dalam Ghazali (2012) untuk *significance level 5%* jika nilai *t-statistic* $>1,96$ maka hipotesis diterima.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan, desentralisasi dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial. Dari pengujian dan pembahasan bab sebelumnya dapat disimpulkan:

1. Hasil uji hipotesis pertama “Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah” menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. Rata-rata terendah ditunjukkan oleh indikator GK6 yang menunjukkan bahwa ada beberapa responden yang merasa hubungan yang selalu baik dan harmonis pada instansi ditempat responden bekerja belum ada sepenuhnya. Hal ini dikarenakan pemimpin dalam responden bekerja kurang melakukan inisiatif dalam membangun pola komunikasi antar anggotanya.
2. Hasil uji hipotesis kedua “Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah” yaitu adanya pengaruh positif antara desentralisasi dengan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. Rata-rata terendah ditunjukkan oleh indikator DI5 yang menunjukkan bahwa responden

dalam penelitian ini kurang mendapatkan kewenangan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana yang telah dianggarkan pada suatu rekening untuk dialihkan ke rekening lainnya. Dengan demikian menurut persepsi responden pergeseran dana hanya bisa dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam hal ini adalah pengguna anggaran dalam instansi tersebut.

3. Hasil uji hipotesis ketiga “*Job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah” yaitu adanya pengaruh positif antara *job relevant information* dengan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. Rata-rata terendah ditunjukkan oleh indikator JR10 yang menunjukkan bahwa responden kurang mendapatkan informasi tentang unit/sub unit yang berbeda dalam organisasi. Dalam instansi ditempat responden bekerja kurang terjalin komunikasi yang baik antar unit didalam organisasi hal ini menyebabkan minimnya pertukaran informasi antar unit.

1. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu:

1. Bagi instansi Dinas di Kabupaten Banjarnegara diharapkan melakukan kegiatan rutin diluar jam bekerja seperti melakukan karya wisata bersama agar terjalin hubungan yang lebih

harmonis dan pola komunikasi yang baik antar anggota instansi.

2. Bagi instansi Dinas di Kabupaten Banjarnegara diharapkan melakukan musyawarah antar pejabat struktural dengan pengguna anggaran supaya semua pihak merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana.
3. Bagi instansi Dinas di Kabupaten Banjarnegara diharapkan meningkatkan komunikasi antar bagian dalam instansi tersebut karena jika terjalin komunikasi yang baik akan memudahkan dalam menambah informasi penting dari bagian lain sehingga pengambilan keputusan bisa lebih optimal.
4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mengikutsertakan *Top Manager* dalam hal ini kepala SKPD sebagai populasi dan sampel penelitian karena kepala SKPD merupakan pemegang informasi terbesar dan sebagai penentu perumusan kebijakan teknis dalam suatu instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Caesar. Ria Nelly. Vince Rahmawati. "Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan job relevant information sebagai variabel intervening" *Jurnal SOROT Vol 9 No 1 April Hal 1-121, Lembaga Penelitian Universitas Riau, ISSN 1907-364X*.
- Afrida, Nur. 2013. "Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD" *Artikel Ilmiah*. Universitas Negeri Padang.
- Anthony, R. N. dan V. Govindrajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Baihaqi dan Chandralis. 2014 " Pengaruh Job Relevant Information, Role Ambiguity, Role Conflict terhadap kinerja karyawan pada DPPKA Kota Bengkulu" *Skripsi*, Universitas Bengkulu.
- Baihaqi. 2012. "Pengaruh komitmen organisasi dan peran manajerial pengelola keuangan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah". *Jurnal Fairness Vol 1 No 3 243-253*.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress towards a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Brownel, P. dan McInnes M. 1986. "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance", *The Accounting Review*, Vol. LXI, No. 4.

- Davis, Gordon B. 1995. *Sistem Informasi Manajemen*, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Deegan, C. 2004. "*Financial Accounting Theory*". McGraw-Hill Book Company, Sydney.
- Ghozali, Imam. 2008. "*Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*" Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Garrison dan Noreen, 2001, *Akuntansi Manajerial*, penerjemah Budisantoso, A. Totok, buku 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Gudjarati D., 2004. *Basic Econometrics*, 4th edition. Mc.Graw-Hill, New York.
- Kren. L. 1992. Budgetary Participation and Managerial performance : The Impact of Information Environment Volatility. *The Accounting Review*, Vol. 67, No 3, pp.511-526.
- LAKIP Kabupaten Banjarnegara Tahun 2013
- Mahoney. et al. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Mattola, Ridwan. 2011. Pengaruh *Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Pt Kimia Farma Trading Dan Distribution Cabang Makassar)*. Universitas Hasanuddin.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nengsy, Herda. Ria Nelly Sari & Restu Agusti. 2013. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant

Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening)”

Jurnal Akuntansi, Vol. 2, No. 1, Oktober 2013 : 1 – 17. ISSN 2337-4314.

Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial. *SNA X. 26-28 Juli. pp 1-27.*

PP Nomor 58 Tahun 2005.

Rachmawati. S. R. 2009. “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Keuangan Pada Pemda Kabupaten Sukoharjo.” *Program Sarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.*

Ririn, D. dan Mardiasmo. 2004. “The Effect Of Relationship Between Budgetary Participation And Decentralization Structure On Managerial Performance Of Local Government Agencies: The Role Of Organizational Commitment As Intervening Variable. (Empirical Study On Municipality And Regencies In Yogyakarta Province)”, *SOSIOSAINS*, 17 (4). Hal 655-674.

Robbins. S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10 Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. INDEKS Gramedia.

Rohman, A. 2007. “Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survei Pada Pemda Kota, Kabupaten, dan Provinsi di Jawa Tengah)” *Jurnal MAKSI, Vol. 7, No. 2, pp.206-220.*

Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Siagian, S. P. 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta.

UU No 32 tahun 2004.

Yusfaningrum, Kusnariyanti dan Imam Ghozali. 2005. "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)" *SNA VIII, Solo*.

<http://rahman212.files.wordpress.com/> (diunduh Selasa 6 januari pukul 14.00)

http://id.wikipedia.org/wiki/Pemangku_kepentingan (diunduh 15 Februari 2015)

Lampiran 1

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DESENTRALISASI DAN *JOB
RELEVANT INFORMATION* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT
DAERAH
(Kabupaten Banjarnegara)**



KUESIONER PENELITIAN

Disusun oleh :

Ayu Candra Nugraheni

NIM. 7211411166

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2015**

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kuesioner penelitian yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan, desentralisasi dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial satuan Kerja Perangkat Daerah (Kabupaten Banjarnegara)” ini terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mengenai identitas responden, bagian kedua berisi daftar pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan, desentralisasi, *job relevant information*, dan mengenai kinerja manajerial.

BAGIAN SATU : IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama boleh tidak diisi), dan memberi tanda silang (X) atau melingkari jawaban. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban.

Nama (boleh tidak diisi) :.....

Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita

Usia :..... tahun

Jabatan :.....

Unit Kerja :.....

Lama menjabat :..... tahun bulan

Lama bekerja :..... tahun bulan

Jumlah pegawai di unit organisasi anda :..... orang

Ukuran kinerja dalam organisasi : a. Ada b. Tidak ada

BAGIAN DUA : VARIABEL BEBAS DAN VARIABEL TERIKAT

Jawaban atas pernyataan berikut dapat digunakan untuk menjelaskan tingkat gaya kepemimpinan, desentralisasi *job relevant information*, dan kinerja Bapak/Ibu. Bapak/Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu nomor yang ada :

A. Gaya Kepemimpinan

Keterangan :

1. Tidak ada
2. Ada sebagian kecil
3. Separuh
4. Ada sebagian besar
5. Ada sepenuhnya

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Hubungan antara atasan dan bawahan ditempat saya bekerja sangat dekat.					
2	Adanya saling percaya antara atasan, bawahan dan rekan kerja seprofesi.					
3	Adanya suasana kekeluargaan di tempat saya bekerja.					
4	Pimpinan ditempat saya bekerja sangat menghargai gagasan bawahan.					
5	Komunikasi antara atasan, bawahan, dan rekan kerja sangat terbuka dan menyenangkan.					
6	Hubungan antar anggota organisasi ditempat saya bekerja selalu baik dan harmonis.					

7	Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif.					
8	Pimpinan ditempat saya bekerja, selalu memberikan arahan dalam mengerjakan tugas yang benar.					
9	Pimpinan ditempat saya bekerja, selalu menekankan pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil.					

B. Desentralisasi

Keterangan:

1. Tidak memiliki Wewenang sama sekali
2. Tingkat wewenang kecil
3. Tergantung adanya perintah
4. Tingkat wewenang ada dengan pertimbangan
5. Tingkat wewenang penuh

No	Penyataan	1	2	3	4	5
1	Saya mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan strategi yang berkaitan dengan penganggaran dan masalah keuangan.					
2	Saya mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan mutu staf serta karyawan.					
3	Saya mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan terkait dengan permasalahan operasional seperti pembelian alat tulis kantor dll.					
4	Saya mendapat kewenangan dan tanggung jawab untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kegiatan rutinitas organisasi.					
5	Saya mendapat kewenangan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pergeseran dana					

yang telah dianggarkan pada suatu rekening untuk dialihkan ke rekening yang lain					
--	--	--	--	--	--

C. Job Relevant Information

Keterangan :

1. Tidak tersedia sama sekali
2. Tersedia sebagian kecil
3. Separuh
4. Tersedia sebagian Besar
5. Tersedia Sepenuhnya

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya selalu merasa jelas tentang apa yang perlu untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau pekerjaan saya.					
2	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya.					
3	Saya dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.					
4	Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.					
5	Saya selalu mencari informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.					
6	Informasi yang saya butuhkan selalu tersedia segera ketika diminta.					
7	Informasi yang diberikan kepada saya secara otomatis sesaat setelah informasi tersebut selesai diproses.					
8	Laporan yang diberikan kepada saya dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya : laporan harian, laporan mingguan, laporan bulanan.					

9	Penyampaian laporan informasi terjadinya suatu kejadian relevan kepada saya.					
10	Saya mendapatkan Informasi tentang unit/sub unit atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (unit/sub lain dalam organisasi).					

D. Kinerja Manajerial

Keterangan :

1. Sangat Rendah
2. Rendah
3. Sedang
4. Tinggi
5. Sangat Tinggi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Perencanaan Saya berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.					
2	Investigasi Saya berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.					
3	Pengkoordinasian Saya ikut berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.					
4	Evaluasi Saya berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit saya.					
5	Pengawasan Saya berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saya.					

6	Pengaturan Staf Saya berperan dalam mengelola/mengatur pegawai pada unit/sub unit saya.					
7	Negosiasi Saya selalu melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi dan tawarmenawar dengan pemasok.					
8	Perwakilan Saya berperan dalam mewakili organisasi saya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi					
9	Kinerja Secara Keseluruhan Saya mengevaluasi kinerja, dan sasaran keseluruhan kinerja saya.					

Saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/Ibu, bisa diisikan pada kolom berikut ini atau melalui email :

ayucandra1993@gmail.com

Lampiran 2

DATA PENELITIAN

Respon den	Gaya Kepemimpinan								
	GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9
1	3	3	4	3	3	3	4	3	3
2	4	3	4	3	3	3	4	3	3
3	4	5	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	3	4	3	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	2	3	2	2	2	2	2	2
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	5	4	4	4	4
11	4	4	4	5	3	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4
14	4	3	4	3	3	4	3	4	4
15	3	4	4	4	4	3	4	3	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	4	5	4	4	3	5	4	4
18	5	4	5	4	4	3	4	4	4
19	5	4	5	4	4	4	5	5	5
20	2	5	5	2	4	4	2	3	3
21	4	5	4	2	4	4	3	4	2
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	5	4	4	4	5	5	5
24	4	4	4	5	5	4	4	4	4
25	4	4	5	5	4	4	4	4	3
26	4	4	4	3	4	3	4	4	4
27	2	5	4	4	4	5	4	4	5
28	5	5	4	5	5	4	4	4	5
29	5	4	4	4	4	4	4	5	5
30	4	4	4	4	4	5	4	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	4
32	4	5	5	4	5	4	4	4	5

33	5	5	5	5	5	4	4	4	4
34	4	4	4	3	4	3	3	4	3
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	3	5	5	5	4	4	4	4
37	3	4	5	4	4	4	4	5	5
38	2	3	4	4	4	4	4	4	4
39	3	4	3	4	3	3	3	4	5
40	4	4	4	5	4	3	2	3	4
41	2	3	4	4	3	3	3	4	4
42	4	4	5	4	4	5	4	5	5
43	4	4	4	4	3	4	3	4	4
44	4	4	2	4	4	4	4	3	5
45	3	4	3	3	3	4	4	4	4
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4
47	3	4	5	5	5	4	4	5	5
48	3	3	3	4	4	3	4	4	4
49	4	4	4	4	5	4	4	5	5
50	5	5	5	4	4	4	5	5	4
51	4	4	4	4	4	3	4	4	4
52	5	4	5	5	4	4	5	5	5
53	4	4	4	4	4	3	4	4	4
54	5	5	4	4	4	4	4	4	5
55	4	4	4	4	3	3	4	4	4
56	5	5	5	5	5	4	5	5	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	4	5	4	3
61	3	3	5	4	4	4	5	4	4
62	5	4	5	5	5	4	5	5	5
63	4	5	5	4	4	4	5	4	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	3	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	4	4
67	4	5	5	4	4	4	4	4	5
68	5	4	4	4	4	3	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	5	5	4	4	4	5	4	5
71	4	4	5	4	5	5	5	5	5
72	4	4	5	4	4	4	5	5	5
73	5	4	5	4	5	4	5	4	4

115	4	4	5	4	5	4	5	5	5
116	4	2	5	4	5	4	4	5	4
117	5	3	5	3	4	4	4	4	4
118	5	4	5	4	4	3	3	4	4
119	5	5	4	4	4	5	5	5	5

Desentralisasi					
Responden	DI1	DI2	DI3	DI4	DI5
1	4	3	4	4	2
2	4	2	4	4	2
3	4	4	5	4	2
4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	5	4
6	2	3	2	2	1
7	4	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	3	4	4	4	4
11	2	3	4	4	3
12	4	1	4	3	3
13	4	3	4	4	2
14	2	2	3	2	2
15	4	4	4	3	3
16	4	5	4	5	4
17	2	2	1	4	3
18	1	2	1	4	2
19	2	3	3	2	3
20	2	1	2	3	3
21	3	4	1	1	1
22	5	5	5	5	5
23	4	4	5	5	3
24	4	4	3	4	4
25	3	4	4	4	2
26	3	4	4	3	3
27	3	4	3	3	3
28	4	3	4	4	3
29	4	4	4	5	5

30	4	4	4	4	1
31	3	4	5	4	2
32	5	4	4	4	3
33	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	2
35	3	3	3	3	1
36	4	4	4	4	3
37	4	2	4	4	4
38	2	3	3	2	2
39	4	4	4	4	4
40	4	1	4	1	1
41	1	1	1	2	1
42	3	4	3	5	4
43	3	1	1	1	1
44	1	3	2	4	1
45	4	3	3	4	3
46	2	2	3	2	1
47	3	2	4	4	1
48	3	2	4	4	2
49	4	3	4	4	2
50	4	4	4	1	2
51	4	4	4	4	4
52	4	4	3	3	1
53	3	3	4	4	1
54	4	4	4	5	1
55	4	4	4	4	4
56	4	2	4	4	4
57	4	1	5	5	1
58	2	2	2	2	2
59	4	3	5	3	3
60	2	1	1	2	1
61	1	1	1	1	1
62	3	4	4	2	4
63	4	4	5	5	4
64	2	2	4	4	2
65	1	1	1	1	1
66	4	5	4	5	5
67	4	4	5	5	4
68	2	4	4	3	1

69	4	4	4	4	1
70	3	4	4	4	3
71	4	4	4	4	4
72	3	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4
74	3	4	2	2	1
75	4	2	2	1	1
76	1	3	4	4	1
77	3	4	4	4	1
78	3	3	3	3	3
79	3	4	4	4	1
80	2	4	4	4	4
81	3	4	4	4	1
82	5	4	4	4	4
83	4	4	3	3	3
84	1	1	2	4	1
85	4	4	4	3	3
86	3	4	4	4	4
87	3	3	4	3	3
88	2	3	2	5	5
89	3	4	4	3	4
90	1	1	1	2	1
91	4	4	4	4	4
92	5	4	5	5	4
93	1	1	1	3	1
94	3	3	3	3	2
95	4	3	4	5	2
96	1	2	4	4	1
97	2	4	4	4	2
98	1	1	1	1	1
99	1	2	3	3	2
100	1	2	3	3	2
101	5	3	4	5	2
102	3	3	3	4	1
103	4	4	4	4	1
104	4	3	4	5	2
105	4	4	4	4	2
106	2	2	2	3	2
107	1	4	4	4	4

108	3	4	4	4	3
109	4	4	3	3	3
110	1	1	1	1	1
111	4	1	5	1	1
112	5	4	4	4	5
113	2	1	3	3	1
114	4	4	4	5	1
115	1	4	4	4	1
116	4	4	4	4	4
117	3	3	4	3	1
118	4	4	3	5	2
119	4	4	4	4	1

<i>Job Relevant Information</i>										
<i>Responden</i>	<i>JR1</i>	<i>JR2</i>	<i>JR3</i>	<i>JR4</i>	<i>JR5</i>	<i>JR6</i>	<i>JR7</i>	<i>JR8</i>	<i>JR9</i>	<i>JR10</i>
1	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2
3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3
6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
7	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	4	4	4	3	3	2	2	1
10	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3
11	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
12	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
14	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2
15	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2
16	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
17	3	2	2	4	4	3	2	3	3	3
18	3	2	2	4	4	2	4	3	3	3
19	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
20	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
21	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3

24	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3
25	4	4	3	4	5	3	3	2	3	2
26	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
27	4	4	4	4	2	4	1	4	4	4
28	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
29	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
30	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4
31	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
34	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
35	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2
36	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
37	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5
38	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
39	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
40	4	3	2	5	5	3	1	2	3	3
41	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2
42	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2
43	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2
44	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3
47	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
48	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
49	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4
50	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3
51	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
52	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
53	4	3	3	4	4	2	2	3	4	3
54	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4
55	4	3	3	3	4	2	2	3	2	3
56	5	4	2	4	5	4	4	4	2	2
57	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3
60	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4
61	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4
62	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
63	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
64	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4

65	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
66	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
67	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
68	4	4	2	3	4	3	2	3	2	2
69	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
70	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
77	4	4	3	3	2	4	3	4	2	1
78	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
79	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2
80	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2
81	4	4	3	3	2	4	3	4	3	2
82	5	4	3	4	5	3	4	3	3	3
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
85	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
86	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4
87	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5
90	4	3	2	3	3	3	2	2	1	1
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92	4	5	5	5	5	4	3	5	5	3
93	4	2	1	2	3	3	3	3	3	3
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
96	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	5	5	5	3	2	3	4	5	5
99	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3
100	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3
101	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3
102	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
103	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2
104	3	5	4	3	2	4	3	2	5	2
105	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4

106	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
107	4	4	4	5	5	3	3	3	4	2
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
109	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5
110	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5
111	5	5	1	4	5	3	5	3	5	2
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
114	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
116	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4
117	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1
118	4	3	4	5	4	3	4	3	3	2
119	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3

Kinerja Manajerial									
Responden	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9
1	4	4	4	4	4	2	4	4	2
2	3	4	3	3	4	4	2	3	3
3	4	4	5	5	5	5	3	3	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	5	5	3	4	4	1	3	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	2	3	4
12	4	4	4	4	4	4	3	3	3
13	4	4	4	4	3	4	3	2	3
14	3	3	3	3	1	1	1	1	1
15	5	3	4	4	4	4	1	3	4
16	3	4	4	4	4	4	2	3	4
17	3	2	3	4	4	3	3	3	4
18	3	2	3	4	4	3	2	2	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	2	3	3	3	4	3	4	4

21	3	2	3	3	1	1	3	3	1
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	4	3	3	4	4	2	3	4
24	4	4	4	5	5	5	4	4	4
25	4	4	4	4	5	4	3	2	5
26	3	4	4	3	3	3	3	3	4
27	2	3	2	4	4	4	2	1	4
28	4	4	3	3	4	4	3	3	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	3	4	5	4	3	3	4
31	3	3	4	4	4	4	4	4	5
32	4	4	4	4	4	4	4	3	4
33	4	3	4	4	4	4	4	4	3
34	4	3	3	4	4	4	4	3	4
35	4	4	3	3	3	3	2	2	4
36	3	3	3	3	3	4	3	3	3
37	5	5	5	4	3	4	4	3	4
38	2	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	4	5	4	5	3	4
40	3	3	2	2	2	1	3	3	2
41	4	3	3	4	4	4	4	4	4
42	4	3	4	4	4	4	2	3	3
43	3	3	3	4	3	2	2	2	3
44	1	3	3	3	3	2	2	3	3
45	3	4	4	4	5	5	2	4	4
46	4	4	4	4	4	4	5	5	5
47	4	4	2	3	3	4	5	4	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	2	4	4	5
50	5	5	5	3	3	3	3	3	3
51	4	4	4	4	3	4	3	3	3
52	3	3	3	3	3	2	3	2	3
53	4	4	4	4	4	4	1	3	4
54	3	3	4	3	4	3	2	2	4
55	4	4	4	4	4	4	2	3	4
56	3	3	4	4	3	3	2	3	4
57	3	3	3	4	3	3	1	2	4
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	4	3	3	4	4	4	2	3	3
60	2	5	3	3	3	5	5	3	4
61	2	5	3	3	1	1	1	4	4

103	4	4	4	4	4	4	3	4	3
104	3	3	4	3	4	5	1	2	3
105	4	4	4	4	4	4	3	3	4
106	3	3	3	3	3	3	2	3	4
107	5	4	3	5	5	5	3	1	5
108	4	3	3	4	4	4	1	4	4
109	4	4	4	4	4	3	3	3	4
110	3	3	3	4	4	4	3	1	4
111	4	3	3	3	5	2	1	2	5
112	3	3	3	3	3	3	3	3	4
113	4	4	4	4	4	3	2	3	4
114	4	4	4	4	5	5	3	3	4
115	4	3	4	4	4	4	4	4	4
116	4	5	5	5	4	5	4	4	4
117	4	4	4	4	4	4	4	2	4
118	3	4	3	4	4	3	3	4	4
119	4	4	3	4	4	4	3	4	4

Lampiran 3

OUTPUT PENGUJIAN HIPOTESIS

1. EVALUASI MEASUREMENT (OUTER) MODEL

A. CONVERGENT VALIDITY

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
DI1 <- DI	0,705326	0,693278	0,080039	0,080039	8,812289
DI2 <- DI	0,827972	0,823099	0,037382	0,037382	22,148759
DI3 <- DI	0,817447	0,802095	0,064539	0,064539	12,665853
DI4 <- DI	0,814279	0,808078	0,043989	0,043989	18,51106
DI5 <- DI	0,744598	0,744875	0,042926	0,042926	17,346154
GK1 <- GK	0,604123	0,585733	0,076032	0,076032	7,945673
GK2 <- GK	0,662789	0,653006	0,101279	0,101279	6,544167
GK3 <- GK	0,652019	0,655674	0,05774	0,05774	11,292268
GK4 <- GK	0,69774	0,683954	0,084214	0,084214	8,285343
GK5 <- GK	0,773132	0,76289	0,05556	0,05556	13,915303
GK6 <- GK	0,785101	0,775304	0,049865	0,049865	15,744657
GK7 <- GK	0,814897	0,810151	0,041549	0,041549	19,613028
GK8 <- GK	0,752418	0,745644	0,062369	0,062369	12,063919
GK9 <- GK	0,665709	0,651331	0,088491	0,088491	7,522916
JR1 <- JR	0,717184	0,708922	0,057215	0,057215	12,534846
JR10 <- JR	0,632915	0,628525	0,069947	0,069947	9,048544
JR2 <- JR	0,731629	0,728329	0,05256	0,05256	13,919819
JR3 <- JR	0,7582	0,757745	0,058949	0,058949	12,861929
JR4 <- JR	0,769713	0,769343	0,044642	0,044642	17,242012
JR5 <- JR	0,613827	0,61424	0,066432	0,066432	9,239995
JR6 <- JR	0,710413	0,705307	0,060911	0,060911	11,663212
JR7 <- JR	0,752163	0,744997	0,057369	0,057369	13,11102
JR8 <- JR	0,746936	0,740983	0,061253	0,061253	12,194236
JR9 <- JR	0,816945	0,816814	0,040582	0,040582	20,13087
KM1 <- KM	0,680607	0,67761	0,048133	0,048133	14,139994
KM2 <- KM	0,666841	0,663586	0,058602	0,058602	11,379246
KM3 <- KM	0,728864	0,727928	0,054814	0,054814	13,29712
KM4 <- KM	0,804061	0,802427	0,034653	0,034653	23,203068

KM5 <- KM	0,791136	0,785052	0,046887	0,046887	16,87338
KM6 <- KM	0,823211	0,820423	0,042701	0,042701	19,27843
KM7 <- KM	0,661922	0,656345	0,067075	0,067075	9,868395
KM8 <- KM	0,732754	0,727412	0,062237	0,062237	11,773525
KM9 <- KM	0,704925	0,693215	0,068102	0,068102	10,351025

B. RELIABILITAS

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
DI	0,846573
GK	0,880107
JR	0,900617
KM	0,892591

Composite Reliability

	Composite Reliability
DI	0,887823
GK	0,903288
JR	0,917761
KM	0,913094

C. DISCRIMINANT VALIDITY

Cross Loadings

	DI	GK	JR	KM
DI1	0,705326	0,014736	0,240394	0,165435
DI2	0,827972	0,186225	0,306919	0,346223
DI3	0,817447	0,162784	0,286892	0,36422
DI4	0,814279	0,17834	0,26371	0,434509
DI5	0,744598	0,224552	0,325553	0,417951
GK1	0,148422	0,604123	0,310144	0,106574

GK2	0,150899	0,662789	0,36234	0,205398
GK3	0,1422	0,652019	0,283346	0,24064
GK4	0,111171	0,69774	0,24282	0,195128
GK5	0,214555	0,773132	0,385993	0,215229
GK6	0,107588	0,785101	0,382022	0,189508
GK7	0,194716	0,814897	0,37116	0,3052
GK8	0,185782	0,752418	0,276632	0,205065
GK9	0,126982	0,665709	0,253554	0,160257
JR1	0,245917	0,39773	0,717184	0,299992
JR10	0,182482	0,35814	0,632915	0,334172
JR2	0,23576	0,385749	0,731629	0,372914
JR3	0,301303	0,269258	0,7582	0,464013
JR4	0,353968	0,286133	0,769713	0,434221
JR5	0,236594	0,269113	0,613827	0,375331
JR6	0,230927	0,308711	0,710413	0,242435
JR7	0,294268	0,339836	0,752163	0,385643
JR8	0,370081	0,366158	0,746936	0,292506
JR9	0,210347	0,321084	0,816945	0,448984
KM1	0,311543	0,171653	0,300721	0,680607
KM2	0,234367	0,114199	0,361648	0,666841
KM3	0,426298	0,139913	0,359234	0,728864
KM4	0,469764	0,253833	0,341941	0,804061
KM5	0,407089	0,212291	0,410714	0,791136
KM6	0,46328	0,219889	0,346231	0,823211
KM7	0,25417	0,275479	0,380173	0,661922
KM8	0,255936	0,246243	0,545325	0,732754
KM9	0,236027	0,337513	0,363442	0,704925

AVE

	AVE
DI	0,613744
GK	0,511522
JR	0,529007
KM	0,540136

Latent Variable Correlations

	DI	GK	JR	KM
DI	1			
GK	0,217807	1		
JR	0,366865	0,446858	1	
KM	0,47096	0,297812	0,518155	1

2. PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)**R Square**

	R Square
DI	
GK	
JR	
KM	0,362626

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
DI -> KM	0,320738	0,331518	0,085405	0,085405	3,755484
GK -> KM	0,061215	0,068522	0,085405	0,079081	0,774078
JR -> KM	0,373133	0,378095	0,095348	0,095348	3,913374



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 : 162/UN37.1.7/PP/2015
Hal : Ijin Penelitian

20 Januari 2015

Yth. : Kepala Kantor Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat
(Kesbangpolinmas) Kab. Banjarnegara
Jl. A. Yani No.16 A
Banjarnegara

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

Nama : Ayu Candra Nugraheni
NIM : 7211411166
Jurusan/Jenjang : Akuntansi S1
Judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi dan Job Relevant Information terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi pada Pemerintah Kabupaten Banjarnegara)"

Berkenaan dengan hal tersebut, mohon kiranya agar mahasiswa di atas dapat diijinkan untuk melaksanakan penelitian di Instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu bulan Januari – Maret 2015.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.



Dekan Bid. Adm. Umum

Amer Azzahid, S. Pd, M. Si
NIP: 197212141998021001

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

FM-05-AKD-24