

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM  
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAH**  
*(Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*



Oleh :  
**BAYU FITRA SETIAWAN**  
88761 / 2007

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
Wisuda Periode Maret 2013**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

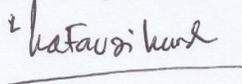
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAH**  
*(Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)*

Oleh :  
**BAYU FITRA SETIAWAN**  
88761 / 2007

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode Maret 2013  
dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

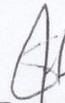
Padang, Februari 2013

Pembimbing I



**Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



**Salma Taqwa, SE, M.Si**  
NIP. 19730723 200604 2 001

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM  
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA INSTANSI PEMERINTAH**  
(*Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang*)

**Bayu Fitra Setiawan**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email : b4yoe\_effect@yahoo.com

**Abstract**

This study aimed to examine: 1) the effect of budgetary participation on performance of government agencies, 2) the effect of leadership styles on the relationship of budgetary participation and the performance of government agencies.

Population of this study is regional work unit in Padang. Sample selection is using total sampling method. data of this study is primary data that was collected survey techniques by distributing questionnaires to respondent. and respondent were head regional work unit and the entire head section regional work unit. Statistical analysis was moderated regression analysis.

The research proves that 1) Budget participation does not affect the performance of government agencies. 2) Leadership Styles gives positive significant effect on the performance of government agencies, the effects are stronger when it using the relationship-oriented leadership style.

This study suggested the next researcher to use method of field surveys and interviews to assess the extent of influence between variables. The implication of those findings for Padang city's governments should be able to consider an employee's participation in the budget process so the responsibilities that given can be implemented in earnest.

**Key words:** performance of government agencies, budgetary participation, leadership style

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah, 2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja instansi pemerintah.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data adalah teknik survei yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing Kepala SKPD dan Seluruh Kepala bagian SKPD. Metode analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*.

Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah. 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah, pengaruh tersebut semakin kuat pada saat gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan.

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Untuk peneliti berikutnya yang sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel dan disarankan agar dapat memilih responden yang tepat dalam melakukan penelitian ini. 2) Bagi instansi pemerintah kota Padang hendaknya dapat mempertimbangkan partisipasi pegawai dalam melaksanakan proses penyusunan anggaran agar tanggung jawab yang diberikan dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

**Kata kunci :** Kinerja instansi pemerintah, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan

## 1.PENDAHULUAN

Kinerja pemerintah daerah banyak menjadi sorotan pada akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas akan kualitas jasa maupun barang yang diberikan pemerintahan daerah.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategi planning*) suatu organisasi. Kinerja atau prestasi kerja aparatur pemerintah daerah suatu organisasi publik dalam dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Pemerintah daerah merupakan salah satu bagian dari organisasi sektor publik. Menurut Indra (2006) dalam praktiknya definisi organisasi sektor publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat, dalam hal ini organisasi pemerintah daerah salah satunya. Kinerja instansi pemerintah daerah didefinisikan sebagai keseluruhan pencapaian hasil yang telah diraih dan telah dicapai oleh pemerintah daerah dalam menangani keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam satu periode tertentu (Fadel, 2008). Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skil*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu (Mahmudi, 2007).

Ukuran Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada dilapangan.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian terhadap mereka yang membuatnya. Kurangnya partisipasi atau hanya sekedar berbicara tanpa berbuat terhadap masalah, dapat menimbulkan efek samping berupa berbagai perilaku disfungsional. Salah satu manfaat dari partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar, serta meningkatkan rasa kesatuan pada semua tingkatan manajemen.

Anggaran merupakan hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan yang menunjukkan suatu proses sejak tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan data dan informasi. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah dianggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Nor, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan Permendagri No.13 tahun 2006, subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) adalah 1. Penyusunan kebijakan umum APBD, 2. Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara 3. Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD , 4. Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD,5. Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD.

Hal hal yang berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja telah diteliti secara luas,namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Dari sektor publik Ermaisaf (2011) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Sedangkan peneliti lain Septi (2010) menemukan partisipasi penyusunan anggaran tidak

meningkatkan kinerja. Dan dari perusahaan seperti Ulupui (2005), Kusnariyanti (2005), Endang (2007), Ance (2010) dan menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Sedangkan peneliti lain seperti seperti Febby (2009), Afrizal (2009), dan Wahyudin (2007) menemukan partisipasi penyusunan anggaran tidak meningkatkan kinerja.

Variabel pemoderasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. kepemimpinan (*leadership style*) juga dapat mempengaruhi kinerja. Alasan dipilihnya gaya kepemimpinan karena terkait dengan *style* seorang pemimpin dalam menggerakkan orang dan efektifitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Fiedler, 1978 dalam Sumarno, 2005).

*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 mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 Trianingsih, 2007). Keterlibatan kerja kelompok/individu yang efektif bergantung pada gaya interaksi atasan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada atasannya. Fiedler (1978) dalam Ikhsan (2007) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat diketahui apakah berorientasi tugas (*task oriented*) atau hubungan (*relationship oriented*) melalui instrumen LPC (*least preferred coworker*) yang dikembangkan. Dengan gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran memperbesar peluang bagi bawahan untuk lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya, karena interaksi hubungan atasan dengan bawahan yang harmonis akan memotivasi dan memberikan rasa aman bagi bawahan dalam bekerja, hal ini akan berdampak terhadap kinerja atasan itu sendiri. Selain itu, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan membuat bawahan berinteraksi dengan bawahannya secara terbuka dan terciptanya hubungan sosial yang tinggi antar bawahan dan atasan, hal ini akan membuat bawahan lebih merasa penting dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan gaya

kepemimpinan yang berorientasi hubungan maka partisipasi dalam penyusunan anggaran akan terwujud sehingga akan meningkatkan kinerja di instansi pemerintah.

Fenomena yang terjadi sampai saat ini di Kota Padang adalah Pemerintah Kota Padang sampai saat ini masih belum bisa juga memaksimalkan APBD, yang mana di dalamnya termasuk pula pengelolaan PAD, sebagai pendapatan utama daerah. Daya serap dana APBD pada 10 SKPD di lingkungan Pemerintah Kota (Pemko) Padang tahun 2010 masih lemah (Safasindo.com, 25/04/2011). Alasan pemerintah adalah karena ada beberapa kegiatan yang dihentikan sehingga dana yang tak terserap di SKPD cukup besar. Selain itu, dari hasil penelusuran, realisasi pendapatan Pemerintah Kota Padang tahun 2008 mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan tahun 2007 yaitu dari 792,96 milyar rupiah menjadi 887,38 milyar rupiah. Pendapatan Pemerintah Kota Padang pada tahun 2008 masih didominasi dari Dana Alokasi Umum yaitu sebesar 624,6 milyar rupiah atau sebesar 67,72 persen, sedangkan Pendapatan Asli Daerah hanya sebesar 128,46 milyar rupiah atau 13,92 persen, sedangkan untuk Belanja Pembangunan, selama tahun 2008 dialokasikan sebesar 1,01 triliun rupiah sedangkan realisasinya hanya sebesar 881,72 milyar rupiah atau 87,24 persen. Realisasi terbesar adalah untuk sektor otonomi daerah dan Administrasi Keuangan yaitu sebesar 134,79 milyar rupiah atau mencapai 58,83 persen (Situs Resmi Pemerintah Kota Padang, 25/04/2011). Dari 100 persen total realisasi yang diharapkan, hanya 87,24 persen yang akhirnya terealisasi dengan baik. Sedangkan sisa 12,76 persen tidak diketahui keberadaannya.

Tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah.

Selain tujuan yang hendak dicapai tersebut, penulis juga berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada para akademisi untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan literature akuntansi sector publik (ASP) terutama dalam pengembangan system manajemen di sektor publik, dan dapat digunakan sebagai acuan peneliti selanjutnya.
2. Bagi pemerintah daerah hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam melaksanakan otonomi daerah, khususnya dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja instansi pemerintah.

## 2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Instansi Pemerintah

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Indra, 2006).

Menurut Prawirosentoso dalam Lijan (2004), kinerja adalah :

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma dan etika.

Definisi di atas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan

untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan, 2006).

Pemerintah daerah merupakan salah satu bagian dari organisasi sektor publik. Menurut Indra (2006) dalam praktiknya definisi organisasi sektor publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat, dalam hal ini organisasi pemerintah daerah salah satunya.

Menurut Wayan (1997), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau 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.

Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pengharapan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), yaitu

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Indra (2006) Indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja, yaitu:

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Input sebagai langkah awal dari penyusunan indikator kinerja pemerintah dimulai dari rencana program tahunan, dalam penentuan kegiatan pemerintah memerlukan data dan informasi serta setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal. Perencanaan awal melihat bagaimana cara mencapai suatu tujuan.
2. Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik. Penerapan indikator output merefleksikan bagaimana organisasi melihat kejelasan dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan program kerja, serta memaparkan seberapa besar rencana yang berhasil dilaksanakan.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Hasil dari suatu perencanaan diharapkan dapat menilai kualitas hasil program kerja yang sesuai dengan sasaran, tujuan dan sasaran.
4. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indikator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjamin pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan

indikator impacts menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan lebih berkompeten.

Penentuan-penentuan indikator ke dalam masing-masing kelompoknya (masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak) akan sangat tergantung pada kebijaksanaan /program/ kegiatannya. Misalnya, ada indikator yang bila dikaitkan dengan kebijaksanaan suatu proses kegiatan (Indra, 2006).

Penentuan dan pelaksanaan dalam model *cybernetic* mengarahkan penataan target kuantitatif untuk manajemen. Kinerja dan deviasinya dapat dinyatakan dalam satuan target yang terukur, sehingga skema perbaikan dapat diusulkan sebagai prakiraan revisi yang diperlukan. Menurut Indra (2006), menyatakan bahwa model *cybernetic* dari pengendalian manajemen menurut filosofi pengukuran kinerja, telah memberikan manfaat dalam menstrukturkan pengendalian manajemen. Budaya pengukuran kinerja mempertinggi pertanggungjawaban organisasi dan disaat yang sama menjamin pengendalian yang lebih baik.

Selain model *cybernetic* dapat juga dipakai pendekatan BSC memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dalam sistem manajemen strategis, atau ke dalam seperangkat ukuran kerja yang terpadu dan berorientasi pada pandangan strategis ke depan yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996). Selain setiap memberikan penekanan pada pencapaian tujuan keuangan, pendekatan BSC juga membuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan keuangan tersebut. Dalam hal ini Kaplan dan Norton (1996) juga memperkenalkan suatu model pengukuran kinerja baru disebut BSC melengkapi ukuran kinerja keuangan tradisional dengan membutuhkan tiga perspektif yaitu; pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Ada tiga indikator yang umum digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (*profit oriented*) yang dikemukakan oleh Indra (2006), yaitu:

1. Efisiensi, yaitu hubungan antara *input* dan *output* dimana penggunaan barang dan jasa

dibeli oleh organisasi untuk mencapai *output* tertentu.

2. Efektivitas, yaitu hubungan antara *output* dan tujuan di mana efektivitasnya diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output* kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ekonomis, yaitu hubungan antar pasar dan *input*, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga yang terbaik yang dimungkinkan.

#### Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009) secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Indra (2006), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

## Anggaran

Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Adisaputro, 2003).

Menurut Dedi (2008), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Menurut Dedi (2008), beberapa fungsi anggaran sektor publik dalam manajemen sektor publik adalah:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan akan dibuat.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan data yang tidak semestinya (*misspending*).

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

Melalui anggaran, organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Contohnya adalah apa yang dilakukan pemerintah dalam hal kebijakan fiskal, apakah memberlakukan kebijakan fiskal ketat atau longgar dengan mengatur besarnya pengeluaran yang direncanakan.

4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat

mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/ unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

### Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001).

Menurut Amstrong (1990) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Keuntungan berpartisipasi adalah:

1. Beralasan bagi kedua belah pihak bahwa pegawai-pegawai dari suatu perusahaan seharusnya melibatkan diri dalam membuat keputusan-keputusan penting yang menyangkut kepada kondisi kerja.
2. Meningkatkan efisiensi dari perusahaan dengan memberikan kesempatan pada pegawai disemua tingkat untuk lebih meningkatkan partisipasi yang efektif.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana.

Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja para aparatur pemerintah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan

memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1997 dalam Darlis 2002).

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/ bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trisnaningsih, 2007). Fleishman *et al.*, dalam Gibson (1996) seperti yang dikutip dalam Trisnaningsih (2007) telah dilakukan penelitian gaya kepemimpinan tentang perilaku pemimpin melalui dua dimensi, yaitu: *consideration* dan *initiating structure*.

*Consideration* (tenggang rasa) dideskripsikan sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Pemimpin semacam ini sangat memperhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya. Seorang pemimpin yang memiliki tenggang rasa yang tinggi bisa dideskripsikan sebagai pemimpin yang membantu para karyawannya yang memiliki masalah pribadi, ramah dan bisa didekati, dan memperlakukan semua karyawan dengan adil. *Initiating structure* (struktur awal) merujuk pada tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan serta menyusun perannya dan peran anak buahnya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam struktur ini, tercakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan.

Menurut Hasibuan (2002), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam Trisnaningsih (2007) Kreitner dan Kinicki (2005) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja. Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh

seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Fiedler (1978) gaya kepemimpinan dibagi menjadi 2, yaitu:

#### 1. Orientasi Pada Tugas

Pemimpin yang berorientasi pada tugas memperoleh kepuasan dari terlaksanakannya tugas-tugas. Pemimpin memotivasi dengan memenuhi kebutuhan psikologis seperti rasa percaya diri dan status yang dicapai dari penyelesaian tugas-tugas. Ini bukan berarti pemimpin tidak bersahabat dan ramah dengan bawahan, tetapi jika penyelesaian tugas terancam maka hubungan interpersonal yang baik tidak lagi menjadi hal yang penting. Gaya kepemimpinan seperti ini bila diukur dengan LPC akan menghasilkan LPC yang rendah ( $LPC < 64$ ).

#### 2. Orientasi Pada Hubungan Antar Pribadi

Pemimpin memotivasi dengan memenuhi kebutuhan sosial dan mengupayakan pencapaian hubungan antar pribadi yang baik dan pencapaian kedudukan pribadi yang menonjol. Jika pemimpin dapat mencapai tujuan di atas maka seorang pemimpin dapat mencapai tujuan skundernya seperti status dan rasa percaya diri. Gaya kepemimpinan seperti ini akan menghasilkan LPC yang tinggi ( $LPC > 64$ ).

### **Penelitian Terdahulu**

Wahyudin Nor (2007) dalam penelitiannya tentang pengaruh desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan bahwa berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang dilakukan pada Universitas Palangka Raya.

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2009) yaitu dalam penelitiannya tentang pengaruh desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang dilakukan pada Universitas Muhammadiyah

Surakarta. juga dilihat dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dapat berpengaruh secara tidak langsung, desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai pemoderating.

Penelitian yang dilakukan oleh Septi (2010) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah kota Padang dengan motivasi sebagai variabel moderating. Hasilnya partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, dan motivasi juga tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah kota Padang.

Penelitian yang dilakukan oleh Ermaisaf (2011) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan variabel moderasi komitmen organisasi pada SKPD Padang. Hasilnya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dengan variabel moderasi komitmen organisasi pada SKPD Padang.

Penelitian yang dilakukan oleh Febby (2009) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi. Hasilnya partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Instansi Pemerintah**

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja, Kenis (1979) dalam Septi (2010).

Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah memberikan hasil yang beragam. Menurut Ermisaf (2011) beberapa penelitian yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986). Mereka menemukan bahwa jika karyawan diberikan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Edfan Darlis, 2002). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, maka kinerja suatu unit kerja organisasi dan karyawan dinilai baik secara finansial.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja, karena partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja. Dugaan ini akan di uji pada hipotesis  $H_1$ , partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah.

## **2. Hubungan Gaya Kepemimpinan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Instansi Pemerintah**

Keterlibatan kerja kelompok atau individu yang efektif dalam penyusunan anggaran bergantung pada gaya interaksi sipemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada sipemimpin. Fiedler, (1978) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat diketahui apakah berorientasi tugas (*task oriented*) atau hubungan (*relationship oriented*) melalui instrumen LPC (*least preferred coworker*) yang dikembangkan. Dengan gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi hubungan partisipasi anggaran memperbesar peluang bagi bawahan untuk lebih baik dalam melaksanakan

pekerjaannya, karena interaksi hubungan atasan dengan bawahan yang harmonis akan memotivasi dan memberikan rasa aman bagi bawahan dalam bekerja, hal ini akan berdampak terhadap kinerja atasan itu sendiri. Hasil penelitian yang dilakukan Decoster dan Fertakis (1968) dalam Febby (2009) menunjuk bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan membuat manajer berinteraksi dengan bawahannya secara terbuka dan terciptanya hubungan social yang tinggi antar bawahan dan atasan, hal ini akan membuat bawahan lebih merasa penting dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan maka partisipasi dalam penyusunan anggaran akan terwujud sehingga akan meningkatkan kinerja di instansi pemerintah.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karena hanya berfokus pada tugas atau lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang akan dicapai dari pada perkembangan kemampuan bawahannya maksudnya tidak adanya motivasi atau dorongan dari pimpinan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan memperbesar peluang bagi bawahan menciptakan kinerja karena adanya hubungan baik antara pimpinan dengan bawahan dan selain itu pimpinan akan berusaha mendorong dan memotivasi bawahan, namun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Dugaan ini oleh peneliti akan di uji pada hipotesis  $H_2$ , partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah, pengaruh tersebut semakin lemah ketika gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, atau pengaruh tersebut semakin kuat ketika gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan.

## **Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antar variabel yang akan

diteliti yaitu pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah.

Anggaran yang disusun secara partisipasi merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja unit kerja organisasi. Partisipasi anggaran melibatkan pimpinan dan bawahan dalam proses penyusunannya, sehingga kinerja mereka diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran. Target penyusunan anggaran yang dicapai akan mencerminkan kinerja unit kerja organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/ bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trianingsih, 2007). Fiedler, (1978) dalam Ikhsan (2007) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat diketahui apakah berorientasi tugas (*task oriented*) atau hubungan (*relationship oriented*) melalui instrumen LPC (*least preferred coworker*) yang dikembangkannya.

Dengan gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi hubungan partisipasi anggaran memperbesar peluang bagi bawahan untuk lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya, karena interaksi hubungan atasan dengan bawahan yang harmonis akan memotivasi dan memberikan rasa aman bagi bawahan dalam bekerja, hal ini akan berdampak terhadap kinerja atasan itu sendiri.

### **Gambar Kerangka Konseptual**

#### **Hipotesis**

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> :Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah.
- H<sub>2</sub> :Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah, pengaruh

tersebut akan semakin kuat ketika gaya kepemimpinan berorientasi hubungan.

## **1) METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kausatif. Penelitian kausatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat dengan dua variabel atau lebih. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain.

Dalam hal ini menjelaskan dan menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian ketika seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitiannya (Arikunto, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD yang ada di kota Padang yaitu terdapat 45 SKPD.

Menurut Arikunto (2002), sampel adalah sebagian atau perwakilan populasi yang diteliti dengan menggunakan cara tertentu. Penelitian ini menggunakan metode *total sampling* dikarenakan populasinya kurang dari 100 subjek. Responden pada penelitian ini adalah kepala SKPD dan seluruh kepala bagian SKPD di kota Padang yang berjumlah 198 orang responden, adapun SKPD di kota Padang adalah sebagai berikut ini:

### **Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik sekelompok orang/seseorang yang menjadi subjek penelitian (responden).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden.

## Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada kepala SKPD dan Kepala keuangan SKPD di kota Padang yang diantar langsung ke responden dan untuk pengembaliannya akan dijemput sendiri oleh peneliti pada waktu yang telah ditentukan dan kuesioner harus diisi sendiri oleh responden yang bersangkutan.

## Variabel Penelitian

### 1. Variabel Independen(X)

Variabel Independen/bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya variabel *dependen* (terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas (*Independen*) yaitu partisipasi penyusunan anggaran (X1).

### 2. Variabel Dependen (Y)

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja instansi pemerintah daerah (Y).

### 3. Variabel Pemoderasi

Variabel pemoderasi yaitu variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel *independen* terhadap variabel *dependen*, (Sugiyono, 2004: 33). Dalam penelitian ini variabel pemoderasi yaitu gaya kepemimpinan (X2).

## Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen

Suatu hasil penelitian dapat dikatakan valid dan handal apabila data yang terkumpul menunjukkan keadaan yang sesungguhnya ada atau terjadi pada objek yang diteliti menggunakan instrumen yang handal. Untuk memastikan apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya, maka digunakan dua macam pengujian, yaitu:

### 1. Uji validitas

Uji validitas adalah untuk mengukur sejauh mana instrumen yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Ghozali, 2007). Dari print out

SPSS versi 16.0 dapat dilihat dari *corrected item total correlation*. Jika nilai  $r$  hitung kecil dari  $r$  tabel, maka nomor item tersebut tidak valid, sebaliknya jika nilai  $r$  hitung besar dari  $r$  tabel maka item tersebut dinyatakan tidak valid, maka item yang memiliki nilai  $r$  hitung yang paling kecil dikeluarkan dari analisis, kemudian dilakukan analisis yang sama sampai semua item dinyatakan valid.

Uji pendahuluan penelitian ini dilakukan pada 30 orang mahasiswa Akuntansi yang sudah atau sedang mengambil mata kuliah Akuntansi sektor publik, Akuntansi sektor publik lanjutan dan Sistem pengendalian manajemen.

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat digunakan dengan aman karena instrumen yang reliabel akan akurat, dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda-beda dan dalam kondisi yang berbeda-beda pula. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar suatu pengukuran mengukur dengan stabil atau konsisten (Ghozali, 2007). Instrumen dipercaya jika jawaban dari responden atas pertanyaan yang adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha* dengan bantuan program SPSS, jika nilai *cronbach alpha* besar dari 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel, dengan kriteria berikut:

1. Kurang dari 0,6 tidak reliabel
2. 0,6 – 0,7 dapat diterima
3. 0,7 – 0,8 baik
4. Lebih dari 0,8 reliabel.

## Hasil Uji Coba Instrumen

Hasil pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa kuat butir-butir variabel yang ada pada penelitian ini. Uji coba instrumen dilakukan pada mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP dengan syarat telah mengambil mata kuliah Akuntansi sektor publik, Akuntansi sektor publik lanjutan dan Sistem pengendalian manajemen, dengan jumlah responden sebanyak 30 orang.

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuisioner digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika  $r$  hitung besar dari  $r$  tabel maka dapat

dikatakan valid. Dimana  $r_{\text{tabel}} = n-2 = 30-2 = 28$  adalah 0.3061. Berdasarkan hasil pengolahan data didapat nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  semuanya diatas  $r_{\text{tabel}}$ . Jadi dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  adalah valid. Berikut ini merupakan tabel nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing instrumen:

## Model dan Teknik Analisis Data

### 1. Model Analisis

Untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja instansi pemerintah dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi, maka digunakan model *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3[(X_1 \cdot X_2)] + e$$

Keterangan:

Y	=Kinerja Instansi Pemerintah
a	=Konstanta
$X_1$	=Partisipasi Penyusunan Anggaran
$X_2$	= Gaya Kepemimpinan
$b_1b_2b_3$	= Koefisien regresi
$X_1X_2$	=Interaksi dengan Gaya Kepemimpinan
E	=Standar error

### 2. Teknik Analisis Data

#### 1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan apabila penelitian yang menggunakan metode regresi berganda. Menurut Sekaran (2006:299) analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Data yang akan diolah dengan regresi berganda dibantu SPSS, harus memenuhi asumsi-asumsi tertentu agar model regresi tidak bias. Terdapat 3 asumsi:

##### a. Uji Normalitas Residual

Sebelum melakukan pengujian terhadap hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk mengetahui model statistik yang akan digunakan. Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, dengan melihat signifikan pada 0,05. Jika nilai

signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka akan berdistribusi normal.

##### b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi adanya korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya, maka salah satu variabel bebas tersebut dieliminir. Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai *Varians Inflantions Factor* (VIF)  $< 10$  dan *tolerance*  $> 0,1$ . Apabila terdapat korelasi yang tinggi sesama variabel bebas maka langkah yang harus dilakukan adalah menghilangkan salah satu variabel atau menambah variabel bebasnya.

##### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat menggunakan uji *Gletser*. Apabila  $\text{Sig} > 0,05$  maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 2. Uji Model (Goodness Fit of Model)

#### a. Uji F (F-test)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Selain itu, uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika p value  $< (\alpha) = 0,05$  dan  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$ , berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan tingkat kepercayaan  $(\alpha)$  untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau  $(\alpha) = 0,05$ .

#### b. Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat. *Adjusted R Square* sudah disesuaikan dengan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan *Adjusted R Square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

#### c. Uji Hipotesis (t-test)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan,

dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung yang dapat dilihat dari analisis regresi menunjukkan kecil dari  $\alpha = 5\%$ , berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau  $(\alpha) = 0,05$  (5%).

Dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika tingkat signifikan  $< \alpha 0,05$  dan koefisien regresi ( $\beta$ ) positif maka hipotesis diterima yang berarti tersedia cukup bukti untuk menolak  $H_0$  pada pengujian hipotesis 1, 2 atau dengan kata lain tersedia bukti untuk menerima  $H_1, H_2$ .
- b) Jika tingkat signifikan  $< 0,05$  dan koefisien regresi ( $\beta$ ) negatif maka hipotesis ditolak dan berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.
- c) Jika tingkat signifikan  $> \alpha 0,05$  dan koefisien regresi ( $\beta$ ) positif maka hipotesis ditolak yang berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.

### **Definisi Operasional**

Untuk lebih memudahkan dalam penulisan dan untuk menghindari penafsiran yang berbeda pada penelitian ini, maka penulis perlu menjelaskan definisi operasional variabel sebagai berikut:

#### **1. Kinerja Instansi Pemerintah**

Kinerja instansi pemerintah daerah didefinisikan sebagai keseluruhan pencapaian hasil yang telah diraih dan telah dicapai oleh pemerintah daerah dalam menangani keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam satu periode tertentu.

#### **2. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menunjukkan keterlibatan penyelenggaraan penyusunan anggaran di setiap satuan kerja perangkat daerah kota Padang dengan nilai dan norma yang dimiliki pihak yang berkepentingan. Partisipasi menyeluruh dapat dibangun dengan kebebasan mengungkapkan pendapat dan memberikan saran dan kritik secara konstruktif.

#### **3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) adalah bagaimana cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian

rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trisnaningsih, 2007).

## **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Jumlah populasi penelitian ini adalah 45 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari Dinas, Bagian, Kantor, Badan, Sekretariat dan Inspektorat Daerah. Setiap sampel masing-masing terdiri dari responden yaitu Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Seluruh kepala bagian SKPD, sehingga menjadi 198 responden.

Dari kuesioner yang dibagikan, ada 5 SKPD yang menolak diberikan kuesioner, sehingga kuesioner yang disebar kepada 40 SKPD atau 160 responden. SKPD yang menolak diberikan kuesioner yaitu: 1) Dinas Pertanian, Pertenakan, Perkebunan, dan Kehutanan. 2) Rumah Sakit Umum Daerah. 3) Dinas Kesehatan. 4) Kecamatan Koto Tangah. 5) Dinas Pendidikan. Dinas-dinas ini menolak diberikan kuesioner alasannya karena kesibukan dalam hal pekerjaan. Jumlah responden yang mengembalikan kuesioner adalah 140 responden, namun kuesioner yang dapat diolah hanya 121 responden, 19 responden tidak menjawab pertanyaan kuesionernya secara lengkap.

### **Statistik Deskriptif**

Sebelum dilakukan pengujian data secara statistik dengan lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pendeskripsian terhadap variabel penelitian. Hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran tentang masing-masing variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah partisipasi penyusunan anggaran dan variabel terikatnya adalah kinerja instansi pemerintah sedangkan sebagai variabel pemoderasinya adalah gaya kepemimpinan

Berdasarkan Tabel dari 121 responden yang diteliti terlihat bahwa variabel kinerja instansi pemerintah (Y) memiliki nilai rata-rata sebesar 39.4215 dengan deviasi standar 5.61509. Untuk

variabel partisipasi penyusunan anggaran (X1) memiliki nilai rata-rata sebesar 38.0909 dengan deviasi standar 2.42556, untuk gaya kepemimpinan (X2) memiliki nilai rata-rata 1.0755E2 dengan deviasi standar 10.11435.

## Uji Valid dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Colleration*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data dikatakan valid, dimana  $r_{tabel}$  untuk  $N = 121$ , adalah 0,1502. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Colleration* untuk masing-masing item variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan Y semuanya di atas  $r_{tabel}$ . Jika dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan Y adalah valid.

Dari Tabel dapat dilihat nilai terkecil dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen kinerja instansi pemerintah diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,318, untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran nilai terkecil 0,360, untuk instrumen gaya kepemimpinan nilai terkecil 0,408.

### 2. Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas instrumen, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Secara umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,7 bisa diterima, dan lebih dari 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2006).

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada tabel di atas yaitu untuk instrumen Kinerja Instansi Pemerintah 0,865, untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran 0,808, untuk instrumen gaya kepemimpinan 0,915. Data ini menunjukkan nilai berada pada kisaran diatas 0,6, dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

## Model dan Teknik Analisis

### 1. Model Analisis

Untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja instansi pemerintah dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi, maka

digunakan model *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3[(X_1.X_2)] + e$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja Instansi Pemerintah
a	=	Konstanta
X <sub>1</sub>	=	Partisipasi Penyusunan Anggaran
X <sub>2</sub>	=	Gaya Kepemimpinan
b <sub>1</sub> b <sub>2</sub> b <sub>3</sub>	=	Koefisien regresi
X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	=	Interaksi dengan Gaya Kepemimpinan
e	=	Standar error

## 2. Teknik Analisis

### a. Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, kemudian dilakukan analisis untuk pernyataan penelitian. Dalam melakukan analisis digunakan teknik *moderated regression analysis*. Kegiatan perhitungan statistik menggunakan SPSS versi 16. Sebelum data diolah dengan *moderated regression analysis* maka uji asumsi klasik untuk memperoleh keyakinan bahwa data yang diperoleh beserta variabel penelitian layak untuk diolah lebih lanjut. Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari:

#### 1) Uji Normalitas Residual

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka distribusi datanya dikatakan normal. Sebaliknya jika signifikan yang dihasilkan  $< 0,05$  maka data tidak terdistribusi secara normal.

Dari Tabel terlihat bahwa hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,801 dengan signifikan 0,542. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut.

#### 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas atau independen. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat

dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Hasil nilai VIF yang diperoleh dalam Tabel menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan *tolerance value* berada di atas 0,10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

### 3) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini apabila hasilnya  $\text{sig} > 0,05$  atau 5%. Jika signifikan di atas 5% maka disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Berdasarkan Tabel, dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi  $> \alpha$  0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

### b. Uji Model (Goodness Fit of Model)

#### 1) Uji F (F-test)

Hasil pengolahan data SPSS pada uji F untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat serta untuk menguji apakah model yang digunakan sudah *fix* atau tidak. Patokan yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikansi yang didapat dengan derajat signifikansi ( $\alpha=0,05$ ). Apabila signifikansi F lebih kecil dari derajat signifikansi, maka persamaan regresi yang diperoleh dapat di handalkan.

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa signifikansi adalah 0,001 atau kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang digunakan sudah *fix*.

#### 2) Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat atau mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 20 di bawah ini:

Dari tampilan *output SPSS model summary* pada Tabel besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,118. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan adalah sebesar 11,8%, sedangkan 88,2% ditentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

#### 3) Uji Hipotesis (t-test)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Patokan yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan alpha 0,05 atau dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan tabel, maka dapat dilihat pengaruh antar variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 21 dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 168.194 - 3.603 X_1 - 1.458 X_2 - 0,40 (X_1.X_2) + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Instansi Pemerintah
X <sub>1</sub>	= Partisipasi Penyusunan Anggaran
X <sub>2</sub>	= Gaya kepemimpinan
X <sub>1</sub> .X <sub>2</sub>	=Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan
e	= Standar error

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 168,194 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan tidak ada maka nilai kinerja Instansi adalah sebesar konstanta 168,194.
- Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar -3,603 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran partisipasi penyusunan anggaran satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja instansi pemerintah sebesar

3,603 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_1$  bernilai negatif yaitu -3,603.

- c. Koefisien gaya kepemimpinan sebesar -1,458 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja instansi pemerintah sebesar 1,458 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_2$  bernilai negatif yaitu -1,458.
- d. Koefisien Moderat ( $X_1, X_2$ ) sebesar 0,040 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan satu satuan akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah sebesar 0,040. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_1$  dan  $X_2$  bernilai positif yaitu 0,040.

**a. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah.**

Hasil analisis dari tabel, pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan melihat nilai signifikan dan koefisien  $\beta$  sebagai penunjuk arah apakah hasilnya positif atau negatif. Berdasarkan tabel diketahui bahwa tingkat signifikansi partisipasi penyusunan anggaran (besar dari  $\alpha=0,05$ ) yaitu 0,074, ini membuktikan bahwa variabel *Independen* tidak berpengaruh terhadap variabel *dependen*. Selanjutnya untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien  $\beta$ , pada tabel koefisien  $\beta$  negatif sebesar -3,603. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah, sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini **ditolak**.

**b. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan.**

Hasil analisis pada tabel, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderat gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah sebesar 0,033, nilai ini kecil dari  $\alpha=0,05$  ( $0,033 < 0,050$ ), Nilai koefisien  $\beta$  bernilai positif sebesar 0,040. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan dan

positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja instansi pemerintah, sehingga hipotesis 2 **diterima**.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) ditolak dan disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu  $0,074 > \alpha = 0,05$ , nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , dimana  $-1,803 < 1,6579$  dan koefisien  $\beta$  sebesar -3,603.

Hasil ini bertolak belakang dengan temuan Kusnasriyanti dan Imam Ghozali (2005) bahwa partisipasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sebaliknya mendukung temuan Tjahjaning Poerwati (2002) dalam Dipta (2011) bahwa partisipasi tidak berpengaruh pada kinerja. Hal ini bisa diduga karena responden yang mengisi sebagian besar tidak ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Selain itu tidak berpengaruhnya partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karena sebesar apapun keterlibatan pegawai tersebut dalam penyusunan anggaran tidak memberikan dampak apa pun terhadap pendapatan atau gaji yang diterima oleh pegawai negeri tersebut. Hal ini dikarenakan pemerintah telah memiliki standar gaji pegawai negeri yang telah ditetapkan. Sehingga pegawai negeri tersebut tidak ingin meningkatkan kinerjanya lebih baik. Secara teori hubungan partisipasi dan kinerja manajerial hasil ini dapat dijelaskan bahwa partisipasi anggaran oleh staf dapat dipandang tidak memiliki keuntungan baik dari sisi kekuatan, informasi, atau penghargaan kantor dinas pada staf. Kondisi ini menyebabkan staf dengan partisipasi tinggi ada yang cenderung memiliki kinerja rendah sebab staf tersebut melihat tidak adanya manfaat dari sisi partisipasi, sebaliknya staf dan pimpinan tingkat kebutuhan akan kekuatan pengenalan oleh kantor dinas akan melihat partisipasi anggaran sebagai bentuk pengenalan atas eksistensi staf di kantor sehingga akan cenderung meningkatkan kinerja, adanya dua kondisi dari dua staf dengan tingkat kebutuhan

informasi, sumber daya yang berbeda menyebabkan pada penelitian ini efek partisipasi anggaran terhadap kinerja melemah.

Menurut Indriantoro (1993) dalam Fahmi (2009) menyatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi/sikap untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ulupui (2005) penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Dinas. Sampel yang diteliti adalah dinas yang ada di Kabupaten Badung. Unit analisis yang diteliti adalah Pimpinan Dinas—dalam hal ini mewakili Dinas—yang terdiri dari Kepala Dinas, Kabag TU dan Kasubdin. Data diperoleh dari responden melalui kuesioner dan wawancara pada Kepala Dinas dan juga pada Tim Anggaran Eksekutif serta Panitia Anggaran Legislatif.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja, hal ini dikarenakan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran tergantung pada faktor-faktor situasional dan juga penelitian ini sejalan dengan penelitian Septi (2010) dimana menemukan hasil yang tidak berpengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

## **2. Pengaruh Gaya Keepemimpinan Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis kedua

(H<sub>2</sub>) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja instansi pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu  $0,033 < \alpha = 0,05$ , nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$   $2.159 > 1,6579$  dan koefisien  $\beta$  dari variabel X<sub>2</sub> bernilai positif sebesar 0.040, artinya gaya kepemimpinan dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah. Sehingga dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Misni (2009) studi empiris pemerintah kota jambi, dimana menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini dikarenakan keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Keberadaan seorang pimpinan juga dipandang sebagai faktor penentu dalam kehidupan berorganisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan Decoster dan Fertakis (1968) dalam Febby (2009) menunjuk bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan partisipasi anggaran memperbesar peluang bagi bawahan untuk lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya, karena interaksi hubungan atasan dengan bawahan yang harmonis akan memotivasi dan memberikan rasa aman bagi bawahan dalam bekerja, hal ini akan berdampak terhadap kinerja atasan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan membuat pimpinan berinteraksi dengan bawahannya secara terbuka dan terciptanya hubungan sosial yang tinggi antar bawahan dan atasan, hal ini akan membuat bawahan lebih merasa penting dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan maka partisipasi dalam penyusunan anggaran akan terwujud sehingga akan meningkatkan kinerja di instansi pemerintah.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas akan memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karena hanya berfokus pada tugas atau lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang akan dicapai dari pada perkembangan kemampuan bawahannya maksudnya tidak adanya motivasi atau dorongan dari pimpinan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan memperbesar peluang bagi bawahan menciptakan kinerja karena adanya hubungan baik antara pimpinan dengan bawahan dan selain itu pimpinan akan berusaha mendorong dan memotivasi bawahan, namun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi. Dapat kita lihat hasil uji dalam penelitian ini bahwa hipotesis 1 menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah, sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini ditolak. sedangkan hipotesis 2 menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja instansi pemerintah sehingga hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Hal ini hipotesis 1 ditolak karena hasil uji partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Masi lemahnya pengaruh tersebut dilihat dari pengujian dilakukan secara parsial. Dengan hipotesis 2 adanya gaya kepemimpinan ini maka akan memperkuat hubungan variabel independen dengan dependen yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja yang menguji secara bersama-sama. Dengan pengujian secara bersama-sama akan mempunyai pengaruh yang tinggi sehingga hipotesis 2 dapat diterima.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah pada satuan kerja perangkat daerah Kota Padang.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja instansi pemerintah pada satuan kerja perangkat daerah Kota Padang.

### A. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.
2. Dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 11,8%. Sedangkan 88,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan menjelaskan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi.

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah mengindikasikan tidak ada keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran serta Untuk mencegah keadaan yang demikian sebaiknya instansi pemerintah dapat mempertimbangkan partisipasi pegawai dalam melaksanakan proses penyusunan anggaran agar tanggung jawab yang diberikan dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
2. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.

3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan agar dapat memilih responden yang tepat dalam melakukan penelitian ini.
4. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel pemoderasi lain seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### DAFTAR PUSTAKA

\_\_\_\_\_. 2011. *Daya Serap APBD Lemah, Pimpinan SKPD Bisa Dimutasi*. Safasindo.com. (25 April 2011).

\_\_\_\_\_. 2011. *Keuangan, Pembangunan, dan Harga-Harga*. Situs Resmi Pemerintah Kota Padang. (25 April 2011).

Adisaputro, Gunawan, dkk. 1994. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

Amstrong, M. 1990. *Seri Pedoman Manajemen "Manajemen Sumber Daya"*. Jakarta.

Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian manajemen buku2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.

Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Deddi Noerdiawan. 2007. *Akuntansi Pemeintahan*. Jakarta: Salemba Empat.

Ermisaf. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. UNP

Fadel Muhammad. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Gramedia.

Imam Ghozali. 2007. *Aplikasi Analisis Multilavare dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.

Lijan Poltak Sinambela. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Angkasa.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

Mulyadi, Dan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.

Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: PT. Alfabeta.

Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Symposium Nasional Akuntansi*.

Septi Mardiana. 2010. Pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, Motivasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. UNP

Trisnangsih, S., 2007. *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)*. Jurnal Riset akuntansi Indonesia, (6): 199-216.

Ulupui, I.G.K. 2005 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan *Goal Commitment* terhadap Kinerja Dinas. *Alumnus Magister Sains UGM*.

## KUESIONER

### IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu Mengisi daftar berikut :

1. Nama : \_\_\_\_\_ (boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
3. Umur : \_\_\_\_\_ Tahun
4. Pendidikan Terakhir :  SMA  D3  S1  S2  S3
5. Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini :  1-5 th  5-10 th  >10 th
6. latar Belakang Pendidikan:  Akuntansi  Manajemen  Ekonomi  
 Hukum  Pertanian  MIPA  
 Lain-lain (.....)

### PETUNJUK PENGISIAN

Bapak / Ibu dimohon untuk menjawab pernyataan-pernyataan dibawah ini, dengan cara memberikan tanda (v) pada salah satu ketentuan dibawah ini untuk menyatakan persepsinya.

- |                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| SS : Sangat Setuju | TS : Tidak Setuju         |
| S : Setuju         | STS : Sangat Tidak Setuju |
| KS : Kurang Setuju |                           |

### DAFTAR PERTANYAAN

#### A. KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap kinerja instansi pemerintah.

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pada Instansi ini, program yang telah dianggarkan dilaksanakan sesuai sasaran dan tujuan.					
2	Laporan anggaran digunakan sebagai umpan balik untuk peningkatan kinerja.					
3	Informasi pelaksanaan anggaran dibentuk secara handal dan dapat dipertanggungjawabkan.					
4	Adanya tukar menukar informasi dengan instansi lain dalam rangka peningkatan kinerja.					
5	Adanya penilaian kemampuan karyawan dalam kinerja dalam instansi ini.					
6	Adanya kejelasan penetapan anggaran yang disusun dalam instansi ini.					
7	Adanya ketelitian karyawan dalam melaksanakan penyusunan anggaran.					
8	Hasil penyusunan anggaran harus berkualitas.					
9	Pelaksanaan penyusunan anggaran menggambarkan kinerja instansi pemerintah.					
10.	Pada instansi ini, kegiatan yang dianggarkan tidak sepenuhnya terlaksanakan.					

## B. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Pernyataan berikut ini akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran.

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Karyawan terlibat aktif dalam setiap penyusunan anggaran.					
2	Saran yang diberikan atasan sering tidak masuk akal.					
3	Adanya forum diskusi antara karyawan dan atasan sebelum penetapan anggaran.					
4	Usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh karyawan selalu diterima oleh atasan.					
5	Usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh karyawan tidak pernah ditanggapi oleh atasan.					
6	Adanya penilaian positif terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan.					
7	Karyawan selalu dimintai usulan setiap periode penyusunan anggaran.					
8	Karyawan dimintai usulan apabila atasan merasa membutuhkan pendapat dari orang lain.					

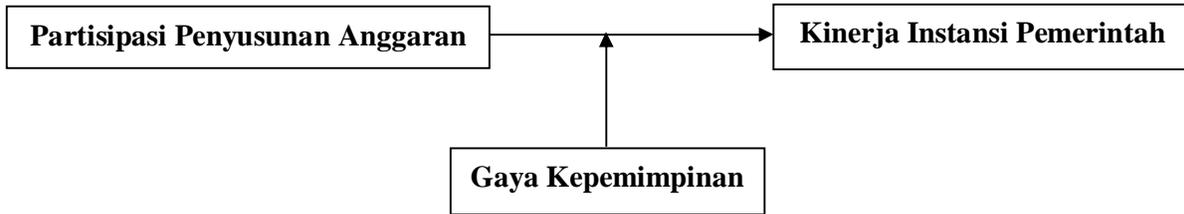
## C. GAYA KEPEMIMPINAN

Bapak/Ibu dimohon untuk melukiskan **kepribadian** seorang pemimpin/atasan yang pernah berinteraksi dengan Bapak/Ibu di tempat kerja dengan memberi tanda (X) pada skala berikut ini:

No	Keterangan									
1	Menyenangkan	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Menyenangkan
2	Bersahabat	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Bersahabat
3	Mendukung	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Mendukung
4	Baik	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Baik
5	Terbuka	8	7	6	5	4	3	2	1	Tertutup
6	Sopan	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Sopan
7	Koperatif	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Koperatif
8	Loyal	8	7	6	5	4	3	2	1	Memfitnah
9	Jujur	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Jujur
10	Ramah	8	7	6	5	4	3	2	1	Angkuh
11	Menerima	8	7	6	5	4	3	2	1	Menolak
12	Harmonis	8	7	6	5	4	3	2	1	Suka Cekcok
13	Riang	8	7	6	5	4	3	2	1	Murung
14	Santai/Rileks	8	7	6	5	4	3	2	1	Tegang
15	Dekat	8	7	6	5	4	3	2	1	Jaga Jarak
16	Hangat	8	7	6	5	4	3	2	1	Dingin

**LAMPIRAN**

**Gambar  
Kerangka Konseptual**



**Hasil Uji Analisis**

**A. statistik deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y	121	21.00	50.00	39.4215	5.61509
X1	121	32.00	40.00	38.0909	2.42556
X2	121	82.00	126.00	1.0755E2	10.11435
Valid N (listwise)	121				

**B. Teknik Analisis**

**1. Uji Asumsi Klasik**

**a) Uji Normalitas Data**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		121
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.31048203
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.071
	Negative	-.073
Kolmogorov-Smirnov Z		.801
Asymp. Sig. (2-tailed)		.542
a. Test distribution is Normal.		

**b) Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	.999	1.001
	X2	.999	1.001

a. Dependent Variable: Y

**c) Uji Heteroskedastisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.428	6.000		1.571	.119
	X1	-.132	.128	-.094	-1.027	.306
	X2	-.003	.031	-.009	-.103	.918

a. Dependent Variable: ABSUT

**2. Uji Model**

**a) Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	529.062	3	176.354	6.340	.001 <sup>a</sup>
	Residual	3254.442	117	27.816		
	Total	3783.504	120			

a. Predictors: (Constant), MODERAT, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

**b) Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.374 <sup>a</sup>	.140	.118	5.27406

a. Predictors: (Constant), MODERAT, X1, X2

**c) Analisis Regresi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	168.194	76.241		2.206	.029
	X1	-3.603	1.998	-1.556	-1.803	.074
	X2	-1.458	.713	-2.626	-2.046	.043
	MODERAT	.040	.019	3.282	2.159	.033

a. Dependent Variable: Y