PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris Pada OPD di Kota Magelang)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1

Disusun Oleh:
Denia Larasati
NIM 15.0102.0051

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2019

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Empiris pada OPD di Kota Magelang)

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang

Disusun Oleh :

Denia Larasati

NIM. 15.0102.0051

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG

TAHUN 2019

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN JOB RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Empiris pada OPD di Kota Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Denia Larasati

NPM **15.0102.0051**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal **27 Juli 2019**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Wawan Sadtyo Nugroho, SE.,M.Si.,Ak.,CA

Pembimbing I

Faqiatul Mariya Waharini, SE.,M.Si

Pembimbing II

Tim Penguji

Siti Noor Khikmah,SE.,M.Si. Ak.

Ketua

Nur Laila Yuliani, SE.,M.Sc. Ak

Sekretaris

Faqiatul Mariya Waharini, SE.,M.Si

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal 26 AUG 2019

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Denia Larasati

NIM : 15.0102.0051

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Empiris Pada OPD di Kota Magelang)

adalah benar benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanannya)

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 21 Juli 2019

Pembuat Pernyataan,



Denia Larasati

NPM 15.0102.0051

RIWAYAT HIDUP

Nama	:	Denia Larasati
Jenis Kelamin	:	Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir	:	Magelang, 13 Desember 1997
Agama	:	Islam
Status	:	Belum Menikah
Alamat Rumah	:	Ds. Kebumen RT.01/RW.03, Pringsurat, Temanggung
Alamat Email	:	larasdenia@gmail.com
Pendidikan Formal	:	
Sekolah Dasar (2003-2009)	:	SDN 3 Kebumen
SMP (2009-2012)	:	SMPN 10 Magelang
SMA (2012-2015)	:	SMAN 5 Magelang
Perguruan Tinggi (2015-2019)	:	S1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang

Pendidikan Non Formal

- *Basic Listening* dan *Speaking Course* di UMMagelang *Language Center*
- Pelatihan Dasar Keterampilan Komputer di UPT Pusat Komputer UMMagelang

Magelang, 21 Juli 2019

Denia Larasati

NPM 15.0102.0051

MOTTO

“Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan/diperbuatnya.”
(Ali Bin Abi Thalib)

“Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang. Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.”
(Andrew Jackson)

“Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah.”
(Thomas Alva Edison)

“And now you don’t have to be perfect, you can be good.”
(John Steinbeck)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada OPD di Kota Magelang).**

Selama penelitian ini dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Wawan Sadtyo Nugroho, S.E.,M.Si.,Ak.,CA selaku dosen pembimbing 1 yang telah mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Ibu Faqiatul Mariya Waharini, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing 2 yang telah mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
3. Ibu Nur Laila Yuliani, S.E.,M.Sc., Ak selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang dan selaku dosen penguji 1 (satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
4. Ibu Siti Noor Khikmah , S.E.,M.Si.,Ak selaku dosen penguji 2 (dua) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
5. Seluruh responden pejabat struktural di OPD Kota Magelang yang telah membantu dalam menyelesaikan studi saya
6. Kedua orang tua tercinta, Bapak Supri Handoyo dan Ibu Taat Suciati yang selalu memberikan doa, dukungan secara moril maupun materi serta semangat yang tiada henti-hentinya kepada saya.
7. Semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu persatu yang telat membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi saya

Magelang, 21 Juli 2019

Denia Larasati

NPM 15.0102.0051

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
SURAT PERNYATAAN iii
RIWAYAT HIDUP iv
MOTTO v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL ix
DAFTAR GAMBAR x
DAFTAR LAMPIRAN xi
ABSTRAK xii
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 10
C. Tujuan Penelitian 11
D. Kontribusi Penelitian 12
E. Sistematika Pembahasan 13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS 14
A. Telaah Literatur 14
1. Teori Kontingensi 14
2. Teori Keagenan *(Agency Theory)* 15
3. Partisipasi Anggaran 17
4. Kinerja Manajerial 19
5. Komitmen Organisasi 20
6. Gaya Kepemimpinan 21
7. Struktur Organisasi 23
8. *Job Relevant Information* 24
B. Telaah Penelitian Sebelumnya 25
C. Perumusan Hipotesis 29
D. Model Penelitian 36
BAB III METODA PENELITIAN 37
A. Populasi dan Sampel 37
B. Teknik Pengambilan Sampel 38
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel 39
D. Alat Analisis Data 41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 47
A. Statistik Deskriptif Data 47
B. Statistik Deskriptif Responden 47
C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian 49
D. Uji Kualitas Data 51
E. Hasil Pengujian Hipotesis 56
BAB V KESIMPULAN 72
A. Kesimpulan 72
B. Keterbatasan Penelitian 73

C. Saran 73
DAFTAR PUSTAKA 74
LAMPIRAN 79

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perkembangan Penilaian Kinerja se Wilayah Kedu Tahun 2014-2018. 2
Tabel 1. 2 Capaian Indikator Sasaran di Kota Magelang..... 3
Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya..... 25
Tabel 3. 1 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel 39
Tabel 4. 1 Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian..... 47
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden..... 48
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif 49
Tabel 4. 4 Pengujian Validitas 52
Tabel 4. 5 Cross Loading 52
Tabel 4. 6 Pengujian Reliabilitas 54
Tabel 4. 7 Hasil Moderated Regression Analysis 55
Tabel 4. 8 Uji R2..... 57
Tabel 4. 9 Hasil Uji F..... 58
Tabel 4. 10 Hasil Uji t..... 59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian 36
Gambar 3. 1 Daerah Kritis Uji F 45
Gambar 3. 2 Penerimaan Uji t 46
Gambar 4. 1 Nilai kritis uji F 58
Gambar 4. 2 Perbandingan nilai t hitung dengan t tabel variabel Partisipasi Anggaran 59
Gambar 4. 3 Perbandingan nilai t hitung dengan t tabel variabel Komitmen Organisasi 60
Gambar 4. 4 Perbandingan nilai t hitung dengan t tabel variabel Gaya Kepemimpinan 60
Gambar 4. 5 Perbandingan nilai t hitung dengan t tabel variabel Struktur Organisasi 61
Gambar 4. 6 Perbandingan nilai t hitung dengan t tabel variabel Job Relevant Information 62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian UMM 79
Lampiran 2 Surat Penelitian Badan Kesbang Pol dan Linmas 80
Lampiran 3 Daftar Penerimaan Lembar Kuesioner 81
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian 86
Lampiran 5 Daftar OPD 93
Lampiran 6 Tabulasi Data Hasil Kuesioner (Mentah) 94
Lampiran 7 Tabulasi Data Hasil Kuesioner yang Diolah 106
Lampiran 8 Pengujian SPSS 113
Lampiran 9 Hasil Uji Validitas 114
Lampiran 10 Tabel *Cross Loading* 121
Lampiran 11 Hasil Uji Reliabilitas 122

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, STRUKTUR ORGANISASI DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris Pada OPD di Kota Magelang)

Oleh:
Denia Larasati

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan *Job Relevant Information* sebagai variabel moderating. Penelitian ini menggunakan sampel pejabat struktural di OPD Kota Magelang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 122, berdasarkan metode *purposice sampling*, yaitu pegawai yang terdiri dari kepala bagian, kepala bidang, kepala subbidang yang memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun serta pendidikan minimal S1. Pemilihan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Variabel Gaya Kepemimpinan dan *Job Relevant Information* memperkuat hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Sedangkan, Komitmen Organisasi dan Struktur Organisasi tidak memperkuat hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Kata Kunci: ***Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Struktur Organisasi, dan Job Relevant Information***

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Akuntansi sektor publik telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Kinerja manajerial apatur pemerintah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) telah menjadi fokus perhatian masyarakat saat ini. Masyarakat mulai memperhatikan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah daerah. Aparatur pemerintah daerah harus dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan memiliki profesionalisme yang tinggi, produktif dan transparan. Pegawai termasuk pimpinan yang ada pada lembaga pemerintahan harus memiliki kinerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Bentuk pertanggungjawaban sejauh mana instansi pemerintah melaksanakan dan memperlihatkan kinerjanya untuk mendorong adanya peningkatan kinerja instansi pemerintah, maka perlu dilakukan suatu pemeringkatan atas hasil evaluasi akuntabilitas kinerja. Pemeringkatan ini diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah untuk secara konsisten meningkatkan akuntabilitas kinerjanya dan mewujudkan capaian kinerja. Hal ini sesuai yang diamanahkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah untuk menciptakan *good governance*, dalam setiap proses penyusunan anggaran diperlukan pendekatan yang baik agar anggaran dapat bekerja sesuai dengan fungsinya. Salah satu pendekatan manajerial yang digunakan untuk menyusun anggaran pemerintah adalah dengan menggunakan partisipasi penyusunan anggaran. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, yaitu diantaranya komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan *job relevant information*.

Penilaian kinerja pada instansi pemerintah setiap tahunnya mendapatkan penilaian berupa pengkategorian peringkat (rating) dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN). MENPAN memberikan 6 peringkat yang terdiri dari: AA (Memuaskan), A (Sangat Baik), B (Baik), CC (Cukup Baik), C (Agak Kurang), dan D (Kurang). Peringkat tersebut mencerminkan pencapaian kinerja, ketetapannya, dan keselarasan dengan pencapaian sasaran target kinerja.

Tabel 1. 1
Perkembangan Penilaian Kinerja se Wilayah Kedu Tahun 2014-2018

Entitas Pemerintah Daerah	Rating Penilaian Kinerja				
	2014	2015	2016	2017	2018
Kab. Kebumen	CC	CC	CC	CC	CC
Kota Magelang	CC	CC	B	B	B
Kab Magelang	CC	CC	CC	CC	CC
Kab. Purworejo	C	C	CC	B	B
Kab. Temanggung	C	C	CC	B	CC
Kab. Wonosobo	C	C	CC	CC	B

Sumber: LAKIP Pemda se Wilayah Kedu, 2014-2018

Rating penilaian kinerja pada OPD di Kota Magelang dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2017 dan tahun 2018 telah mendapatkan rangking

kategori B (Baik) dari MENPAN. Rating tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja namun perlu sedikit perbaikan untuk sistem dan perlu banyak berfokus pada perbaikan *soft systems.*

Indikator sasaran kinerja di Kota Magelang mengacu pada dokumen Indikator Kinerja Utama (IKU) yang tertuang dalam Peraturan Walikota Magelang Nomor 58 Tahun 2016 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Pemerintah Kota Magelang Tahun 2016-2021. Ditetapkan 17 sasaran staretgis dengan 44 indikator sasaran di Kota Magelang. Berikut ketercapaian realisasi indikator kinerja terhadap target kinerja yang terdapat melampaui target, sesuai target maupun dibawah target:

Tabel 1. 2
Capaian Indikator Sasaran di Kota Magelang

Jumlah Indikator Kinerja	Persentase Capaian Kinerja	Capaian Kinerja
22 indikator	50,00 %	Diatas 100% (melampaui target)
2 indikator	4,55 %	100% (sesuai target)
13 indikator	29,55 %	75%-99,99%
7 indikator	15,91 %	0%-74,99% (dibawah target)

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kota Magelang, 2018

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa capaian indikator kinerja di Kota Magelang sudah baik, karena sebagian besar indikator kinerja sudah tercapai dan sesuai target bahkan melampaui target dengan 24 indikator kinerja. Pengalokasian anggaran pada sasaran startegis secara umum efisiensi pada 14 sasaran strategis, namun demikian pada 3 sasaran strategis belum tercapai efisiensi.

Sasaran strategis yang belum tercapai efisiensi yaitu pada sasaran strategis meningkatnya kualitas perumahan dan permukiman Kota Magelang dengan tingkat capaian kinerja 27,00% , hal ini dikarenakan belum optimalnya realisasi kinerja untuk rasio luas kawasan kumuh yang tingkat capaian kinerjanya sebesar 32,62% dan persentase RTLH yang tingkat capaian kinerjanya 21,38%. Kemudian pada sasaran strategis meningkatnya kesejahteraan masyarakat dikarenakan masih belum optimalnya realisasi kinerja untuk indikator persentase penurunan PMKS yang tingkat capaian kinerjanya hanya sebesar 31,69%. Selanjutnya pada sasaran strategis meningkatnya kualitas pemberdayaan dan perlindungan terhadap perempuan, hal ini dikarenakan belum optimalnya realisasi kinera pada indikator rasio KDRT sebesar 50,00%.

Meskipun capaian kinerja di Pemerintah Kota Magelang sudah menunjukkan kinerjanya dengan baik, namun masih perlu banyak perbaikan agar indikator kinerja yang masih dibawah target di tahun berikutnya bisa sesuai target. Untuk itu secara konsisten harus diupayakan, pengalokasian anggaran yang selaras, terarah dan tepat sasaran serta lebih mengintensifkan monitoring dan evaluasi kinerja agar target percepatan pencapaian sasaran strategis.

Salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Keberhasilan proses

penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran (Anthony dan Govindrajan, 2005).

Menurut penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilakukan oleh Saraswati dan Aisyah (2015), Putra dkk (2014) serta Ridwan dan Putra (2016) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut diperkuat dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiratno dkk (2017) dan Ketut dkk (2017) bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang berarti semakin tingginya tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan meningkatnya kinerja manajerial.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Medhayanti dan Suardana (2015) yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Idrianto (2018), Aulad dkk (2018) serta Christianto dan Santioso (2015) menunjukkan hasil partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan angggaran maka semakin tinggi kemungkinan tingkat kinerja manajerial.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Mustika (2015) dan Ermawati (2017) menunjukkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan jika partisipasi dalam penyusunan anggaran tinggi maka kinerja anggota cenderung tidak akan meningkat.

Komitmen organisasi yang kuat maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan (Wiratno dkk, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan dan Putra (2016), Christianto dan Santioso (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian yang dilakukan Wiratno dkk (2017) dan Putra dkk (2014) menunjukkan hasil yang sama juga. Hal ini karena partisipasi seluruh manajer dalam pembuatan keputusan kebijakan, memperkuat tendensi bawahan untuk mengenal organisasi dengan demikian komitmen organisasi akan meningkat.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aulad dkk (2018) dan Anggraini dan Setiawan (2018) yang menunjukkan komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan kurangnya komitmen organisasi dalam jiwa manajer, mereka cenderung mementingkan kepentingan dirinya sendiri dibandingkan kepentingan organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Faizah dkk (2017) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan

Mustika (2015) serta Ketut dkk (2017) menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini karena manajer tidak memberikan prestasi terbaiknya bagi organisasi, sehingga akan menurunkan kinerja manajerial dari organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan dalam upaya mencapai tujuan tertentu (Putra, 2016). Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan.

Penelitian oleh Idrianto (2018) menunjukkan gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dilakukan. Hal ini sesuai juga dengan penelitian yang dilakukan Ridwan dan Putra (2016) serta Triseptya dkk (2017) menunjukkan gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja manajerial akan semakin meingkat.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aulad dkk (2018) dan Anggraini dan Setiawan (2018) yang menunjukkan gaya kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Faizah dkk (2017) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran

dengan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan Mustika (2015) menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial karena gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja anggota cenderung tidak meningkat.

Struktur organisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi lingkungan yang semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastian. Struktur organisasi sebagai alat pengendalian organisasional yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada senior manajer dan manajer level menengah yang dikelompokkan menjadi dua, yakni: sentralisasi dan desentralisasi (Medhayanti dan Suardana, 2015).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ridwan dan Putra (2016), Wiratno dkk (2017) serta Medhayanti dan Suardana (2015) menunjukkan struktur organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini karena dengan adanya pelimpahan wewenang dari tingkatan tertinggi hingga terendah akan terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Adanya keterlibatan dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan manajerial dengan seoptimal mungkin. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ketut dkk (2017) yang menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Leslie (1992) mengidentifikasi dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (Saraswati dan Aisyah, 2015). Apabila dalam perusahaan terdapat informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas atau *job relevant information* (JRI) maka manajer yang terlibat dalam pembuatan anggaran akan menyusun target anggaran dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Idrianto (2018) yang menunjukkan bahwa *job relevant information* memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini karena partisipasi anggaran memungkinkan adanya transfer informasi yang memadai antara atasan dan bawahan sehingga akan diperoleh tingkat pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Saraswati dan Aisyah (2015) yang menunjukkan *job relevant information* tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial karena kurangnya koordinasi antar sub bidang dalam organisasi yang menyebabkan kinerja manajerial menjadi kurang maksimal. Penelitian yang dilakukan Sucitrawati dan Sari (2017) menunjukkan *job relevant information* tidak memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Ridwan dan Putra (2016) tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. Perbedaan penelitian tersebut adalah **pertama,** menambahkan variabel *job relevant information* karena *job relevant information* menunjukkan peran informasi dalam memudahkan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan.

Menurut teori kontingensi, *job relevant information* mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipasif menjadi lebih efektif jika *job relevant information* yang diterima sesuai dengan harapan seorang manajer yang akan membuat seorang manajer menciptakan performa yang maksimal sehingga akan memotivasi kerja dari manajer tersebut untuk meningkatkan kinerja manajerialnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dkk (2014) yang menyatakan bahwa *job relevant information* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kedua, penelitian terdahulu dilakukan di Rumah Sakit Pekanbaru sedangkan penelitian sekarang dilakukan di OPD di Kota Magelang karena terdapat 20 indikator kinerja yang masih dibawah target disebabkan karena penyerapan anggaran yang belum maksimal dan target indikator kinerja sasaran belum tercapai sepenuhnya.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ?

2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
4. Bagaimana pengaruh struktur organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
5. Bagaimana pengaruh *job relevant information* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis bukti empiris, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Menguji dan menganalisis bukti empiris, komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Menguji dan menganalisis bukti empiris, gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
4. Menguji dan menganalisis bukti empiris, struktur organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
5. Menguji dan menganalisis bukti empiris, *job relevant information* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

D. Kontribusi Penelitian

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu akademik dan dapat dijadikan referensi atau bukti tambahan untuk penelitian-penelitian selanjutnya tentang kinerja manajerial.

2. Secara Praktis

a. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca, menyediakan informasi terkait partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial khususnya pada organisasi sektor publik.

b. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan masukan dan gambaran tentang partisipasi penyusunan anggaran pada pemerintah daerah.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan serta wawasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan *job relevant information* sebagai variabel moderating.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Berisi alasan memilih penelitian berupa latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Berisi teori sebagai dasar untuk menganalisa pokok-pokok masalah dalam penelitian berupa telaah teori, hasil penelitian terdahulu, hipotesis dan model penelitian.

BAB III METODA PENELITIAN

Berisi gambaran dan tahapan penelitian yang menjelaskan tentang populasi, sampel, metode pengambilan sampel, definisi operasional, pengukuran variabel dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi analisis data dan pembahasan. Bagian ini menjadi titik perhatian karena dilakukan pengolahan dan analisis data menggunakan bantuan program SPSS berupa analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas data, analisis regresi dan pengujian hipotesis.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penyusunan skripsi yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Literatur

1. Teori Kontingensi

Teori kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler (1967) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Pendekatan teori kontingensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut.

Berdasarkan pada teori kontingensi, maka sistem pengendalian manajemen (sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi) perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional seperti perilaku individu (kerjasama) atau disesuaikan dengan kondisi (teknologi, ukuran organisasi dan strategi organisasi) agar dapat diterapkan secara efektif.

Menurut Otley (1980), pendekatan kontingensi guna menganalisis dan mendesain sistem kontrol, khususnya di bidang sistem akuntansi manajemen. Beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, struktur dan kultur organisasional, ketidakpastian strategi dengan desain sistem akuntansi manajemen.

Hubungan teori kontingensi dengan penelitian ini adalah praktik pengendalian organisasi tidak selalu dalam kondisi yang baik. Penelitian ini menggunakan teori kontingensi untuk mengevaluasi hubungan strategi dan kinerja dengan faktor-faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan pada teori kontingensi, maka sistem pengendalian manajemen bertumpu pada kondisi dan situasi dari sebuah organisasi. Suatu sistem yang diterapkan dan bersifat efektif pada suatu organisasi belum tentu akan berhasil dan efektif bila diterapkan pada situasi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda karena disebabkan oleh faktor-faktor kontingensi.

2. Teori Keagenan *(Agency Theory)*

Teori agensi adalah hubungan atau kontrak antara *principal* dan agen. Prinsip utama teori ini menyatakan adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang *(principal)* dan pihak yang menerima wewenang (agen) yaitu manajer, dalam bentuk kontrak kerja sama.

Teori agensi memiliki asumsi bahwa tiap-tiap individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan antara principal dan agen. Hal tersebut terjadi karena adanya pemisahan kepemilikan dan pengendalian perusahaan (Jensen dan Meckling, 1976).

Upaya untuk mengatasi atau mengurangi masalah keagenan ini menimbulkan biaya keagenan *(agency cost)* yang akan ditanggung baik

oleh prinsipal maupun agen. Teori yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976) membagi biaya keagenan ini menjadi *monitoring cost*, *bonding cost* dan *residual loss*. *Monitoring cost* adalah biaya yang timbul dan ditanggung oleh principal untuk memonitor perilaku agen, yaitu untuk mengukur, mengamati, dan mengontrol perilaku agen. *Bonding cost* merupakan biaya yang ditangung oleh agen untuk menetapkan dan mematuhi mekanisme yang menjamin bahwa agen akan bertindak untuk kepentingan prinsipal. Selanjutnya *residual loss* merupakan pengorbanan yang berupa berkurangnya kemakmuran prinsipal sebagai akibat dari perbedaan keputusan agen dan keputusan prinsipal.

Adanya tujuan yang berbeda antara *principal* dan *agent* akan menimbulkan masalah keagenan. Menurut Fama dan Jensen (1983), masalah agensi dikendalikan oleh sistem pengambilan keputusan yang memisahkan fungsi manajemen dan fungsi pengawasan. Pada dasarnya organisasi sektor publik dibangun atas dasar *Agency theory*. Diakui atau tidak di pemerintahan daerah terdapat hubungan dan masalah keagenan (Abdullah, 2005).

Teori keagenan memandang bahwa pemerintah daerah sebagai *agent* bagi masyarakat *(principal)* akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingan mereka sendiri serta memandang bahwa pemerintah daerah tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan masyarakat. *Agency theory* beranggapan bahwa banyak terjadi *information asymmetry* antara pihak agen

(pemerintah) yang mempunyai akses langsung terhadap informasi dengan pihak prinsipal (masyarakat). Adanya *information asymmetry* inilah yang memungkinkan terjadinya permasalahan pada kinerja manajerial.

Keterkaitan dengan adanya teori agensi dalam penelitian ini dapat dilihat dalam penyusunan anggaran, dimana OPD di Kota Magelang disini bertindak sebagai pihak yang diberi amanah *(agent)* untuk menyajikan laporan keuangan yang dibutuhkan oleh para pemangku kepentingan. Meningkatnya akuntabilitas pemerintah daerah informasi yang diterima masyarakat menjadi lebih berimbang terhadap pemerintah daerah yang itu artinya *information asymmetry* yang terjadi dapat berkurang. Semakin berkurangnya *information asymmetry* maka kemungkinan terjadinya permasalahan pada kinerja manajerial juga menjadi lebih kecil.

3. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Anthony dan Govindrajan, 2005). Menurut Brownell (1982), partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Pada dasarnya penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu: (1) Penganggaran partisipatif *(bottom-up)*, dan (2) Pengganggaran otoriter *(top-down)*.

Pada sektor publik, anggaran partisipatif dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam proses pembentukan anggaran. Unit SKPD (masing-masing instansi/dinas/kantor) membuat usulan-usulan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian menyampaikan usulan tersebut kepada Kepala Daerah, kemudian Kepala Daerah bersama DPRD membahas anggaran tersebut, hasil dari pembahasan tersebut ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku (Arifin dan Rohman, 2012).

Menurut Saraswati dan Aisyah (2015) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

a. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran
b. Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran
c. Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran
d. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin

Partisipasi anggaran juga dapat terjadi permasalahan ketika bawahan tidak melaporkan informasinya kepada atasan untuk membantu proses penyusunan anggaran, partisipasi justru menyebabkan budget slack karena bawahan tidak ingin menghadapi risiko kegagalan dalam

mencapai sasaran anggaran, atau terdapat permainan anggaran (perilaku disfungsional).

4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan para manajer dalam melaksanakan tugasnya yang dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Asis (2014) , yaitu :

a. Faktor individu *(personal factors)*

   Faktor individu terletak pada setiap pegawai dan berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

b. Faktor kepemimpinan *(leadership factors)*

   Faktor kepemimpinan terletak pada pimipinan atau manajer, berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

c. Faktor sistem *(system factors)*

   Faktor sistem terletak pada sistem yang ada pada manajemen, berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

d. Faktor situasi *(contextual/situational factors)*

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan delapan indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan *(supervisi)*, pengaturan staff *(staffing)*, negosiasi, dan perwakilan.

5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu. Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan tiga aspek komitmen organisasi antara lain:

a. *Affective commitment*, komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam suatu organisasi karena keinginan yang timbul dari diri sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging,emotional attached,personal meaning*.

b. *Continuance commitment*, komitmen yang timbul karena adanya kebutuhan rasional. Komitmen ini muncul atas dasar untung rugi,

dipertimbangkan hal apa yang harus dikorbankan bila akan menetap didalam suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, biaya.

c. *Normative Commitment*, komitmen yang bersumber pada norma yang ada dalam diri individu, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi, dirinya merasa harus bertahan karena alasan loyalitas.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran *(goal)* yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdi kepada organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.

6. Gaya Kepemimpinan

Menurut Luthans (2011), 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. Terdapat dua konsep kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional. Berdasarkan penelitian disini, gaya kepemimpinan yang sesuai adalah kepemimpinan transformasional.

Menurut Lewis (1996), kepemimpinan transformasional berasaskan pada pengembangan bawahan, dimana pemimpin mengarahkan dan mengembangkan potensi bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan lembaga dan organisasi.

Lewis (1996) menegaskan bahwa tujuan dari pemimpin transformasional adalah untuk mengubah orang dan organisasi; mengubah pikiran dan hati; memperbesar visi, wawasan, dan pemahaman; memperjelas tujuan; membuat perilaku kongruen dengan keyakinan, prinsip, dan nilai-nilai, dan membawa perubahan yang permanen, mengabadikan diri dan membangun. Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya diantaranya:

a) *Charisma*

   Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

b) *Inspiration*

   Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c) *Intellectual stimulation*

   Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

d) *Individualized consideration*

Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.

7. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Sedangkan menurut Hasibuan (2003), struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2007), unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:

a. Spesialisasi Kerja

   Tugas-tugas dalam struktur organisasi dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri sesuai dengan spesialisasi.

b. Departementalisasi

   Elemen struktur organisasi ini sebagai dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama dalam bentuk satu kelompok.

c. Hierarki

   Hierarki adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling

bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor kepada si penerima laporan.

d. Koordinasi

Koordinasi adalah proses menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif.

e. Rentang Manajemen

Rentang manajemen adalah jumlah karyawan yang dapat dikelolah oleh seorang pimpinan secara efisien dan efektif.

8. *Job Relevant Information*

Job Relevant Information diartikan sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas. *Job Relevant Information* memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif - alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. *Job relevant information* membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan kinerja melalui informasi yang baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik padaaparat pemerintah mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan (Yusfanigrum dan Ghozali, 2005).

Job relevant information meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Informasi yang membantu manajer untuk meningkatkan kinerjanya dengan informasi

lebih baik. *Job relevant information* menjadi jenis informasi yang sangat penting bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya (Budiman dkk, 2014).

Menurut Leslie (1992), *job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

a. Mendapat informasi yang jelas

   Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan.

b. Mempunyai informasi yang memadai

   Informasi yang tersedia harus lengkap dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu.

c. Memperoleh informasi yang strategik

   Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengambil keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.

d. Mencari informasi yang tepat

   Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 1
Penelitian Sebelumnya

Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Putra dkk (2014)	Variabel Independen:	Partisipasi anggaran

Tabel 2. 1
Penelitian Sebelumnya

Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information*	berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Komitmen Organisasi, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
Mustika (2015)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Gaya Kepemimpinan	Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
Saraswati dan Aisyah (2015)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: *Job Relevant Information*	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial *Job Relevant Information* tidak memperkuat hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Tabel 2. 1
Penelitian Sebelumnya

Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Ridwan dan Putra (2016)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen : Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi	Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
Wiratno dkk (2016)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajeril Komitmen organisasi dan struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial Motivasi tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
Ketut dkk (2017)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi dan Desentralisasi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Komitmen organisasi dan desentralisasi tidak mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
Faizah dkk (2017)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen:	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh

Tabel 2. 1
Penelitian Sebelumnya

Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Kinerja Manajerial Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan	signifikan terhadap kinerja manajerial Komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial
Idrianto (2018)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Moderasi : *Job Relevant Information* dan Gaya Kepemimpinan	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial *Job relevant information* dan gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
Aulad dkk (2018)	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Dependen: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Variabel Moderasi: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat

Sumber : Beberapa artikel yang diolah, 2019

C. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan tingkat pengaruh keterlibatan setiap individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Pada saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab karena ikut serta dalam penyusunan anggaran (Ridwan dan Putra, 2016).

Pada teori agensi, partisipasi anggaran sebagai proses bawahan yang terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran dalam mempertanggungjawabkan kepada manajernya yang akan mengindikasikan adanya konflik antara bawahan dan atasan. Penyusunan anggaran secara partisipatif bisa mencapai sesuai degan tujuan anggaran yang telah ditetapkan, seharusnya saling menyelaraskan tujuan sesama agar memiliki satu tujuan dan dapat menghindarkan konflik antar sesama karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Saraswati dan Aisyah (2015), Wiratno dkk (2017) serta Putra dkk (2014) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer yang

merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga manajer tingkat bawah diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Nengsy dkk, 2013).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ketut dkk (2017) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang positif dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut juga akan mengalami peningkatan. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H1. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut (Christianto dan Santioso, 2015). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

Komitmen organisasi dapat tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosi terhadap organisasi. Ikatan emosi tersebut meliputi; dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdi pada organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam

melaksanakan kegiatan serta partisipasi karyawan tersebut dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan kinerja manajerial yang dimiliki pegawai tersebut untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Keyakinan yang kuat yang dimiliki karyawan terhadap nilai dan tujuan yang dicapai perusahaan mempengaruhi partisipasinya yang tinggi dalam anggaran terhadap peningkatan manajerial.

Teori kontingensi mempunyai asumsi dasar bahwa suatu pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan apapun. Untuk itu harus ada komiten organisasi yang kuat di dalamnya agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan dimana saja sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri.

Hasil penelitian Ridwan dan Putra (2016), Christianto dan Santioso (2015), Wiratno dkk (2017) dan Putra dkk (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Tingginya komitmen organisasi dalam kinerja manajerial akan dapat menunjang keberhasilan organisasi karena dapat menyesuaikan dengan segala kondisi organisasi . Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H2. Komitmen Organisasi Memperkuat Hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Penyusunan anggaran dibutuhkan diskusi dan pertukaran informasi oleh berbagai pihak, baik manajer tinggat bawah hingga manajer tingkat atas. Gaya kepemimpinan yang baik diperlukan agar terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dan memotivasi pegawai untuk untuk melakukan upaya sebaik mungkin dalam segala hal termasuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Gaya pemimpin untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Triseptya dkk, 2017).

Pada teori kontingensi, kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin sehingga efektivitas partisipasi penyusunan anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya untuk mencapai kinerja optimal yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebuah lembaga atau organisasi.

Interaksi antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan merupakan faktor dari luar organisasi yang dimaksudkan dapat mengendalikan secara efektif situasional dari organisasi seperti hubungan antara pemimpin dengan bawahannya yang jika berjalan dengan baik dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hal ini sejalan dengan penelitian Idrianto (2018), Ridwan dan Putra (2016) serta Triseptya dkk (2017) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengaruh kinerja manajerial dalam proses penyusunan anggaran akan tinggi apabila gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer tinggi. Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3. Gaya Kepemimpinan Memperkuat Hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

4. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Menurut Nadler dan Tushman (1988), struktur organisasional merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada manajer senior dan manajer level menengah.

Sebagian besar wewenang pembuatan keputusan, pada struktur organisasi yang tersentralisasi, dilakukan secara terpusat oleh manajemen puncak. Proses pengganggaran dengan struktur desentralisasi akan membuat wewenang dan tanggung jawab atas keberhasilan proses penganggaran tersebut menjadi lebih besar. Hal tersebut akan membuat pihak terkait akan lebih melibatkan diri dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan keterlibatan tersebut akan membuat mereka berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi (Medhayanti dan Suardana, 2015).

Menurut teori kontingensi, proses penyusunan anggaran sebagai bagian dari kegiatan perencanaan dan pengendalian suatu organisasi yang akan menghadapi masalah yang lebih kompleks terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu. Untuk itu struktur desentralisasi untuk merespon ketidakpastian lingkungan, karena struktur desentralisasi lebih memungkinkan bagi manajer tingkat yang lebih rendah untuk memperoleh informasi yang lebih luas dibandingkan pada struktur sentralisasi. Organisasi dengan struktur desentralisasi lebih sesuai dengan kondisi lingkungan yang tidak menentu daripada struktur sentralisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ridwan dan Putra (2016), Wiratno dkk (2017) dan Medhayanti dan Suardana (2015) yang menyatakan bahwa struktur organisasi memoderasipengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Struktur organisasi yang terdesentralisasi mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H4. Struktur Organisasi Memperkuat Hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

5. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderasi

Job relevant information 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 (Idrianto, 2018).

Job relevant information menunjukkan peran informasi dalam memudahkan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan. Partisipasi anggaran memungkinkan adanya transfer informasi yang memadai sehingga akan diperoleh tingkat pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Sucitrawati dan Sari, 2017).

Menurut teori kontingensi, seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan tugas serta keikutsertaannya (partisipasi) dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan. *Job relevant information* memungkinkan dapat meningkatkan kinerja manajerial karena merupakan faktor dari luar organisasi yang secara efektif dapat mengendalikan situasional dari organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran.

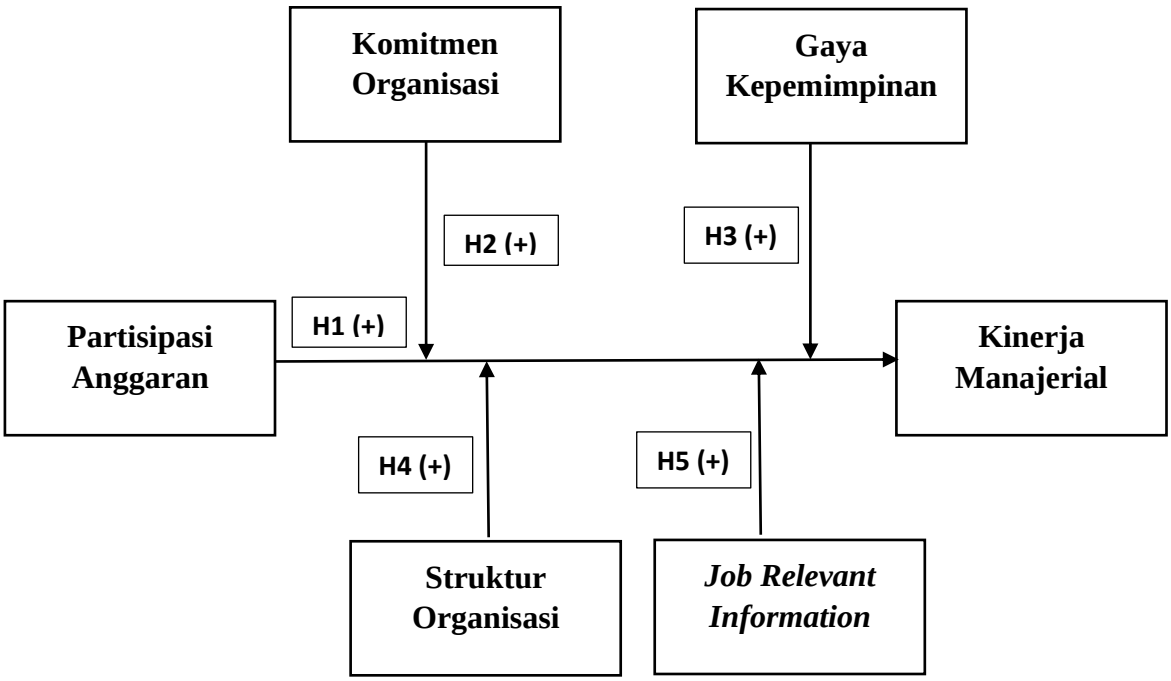
Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Idrianto (2018) dan Putra dkk (2014) yang menunjukkan bahwa *job relevant information* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Job relevant information dapat meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

H4. *Job Relevant Information* Memperkuat Hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

D. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2. 1
Model Penelitian

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013), populasi adalah wilayah generalisasi, objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 29 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Magelang. Populasi diambil pada wilayah tersebut karena masih rendahnya kinerja manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Magelang, sehingga kuesioner akan dibagikan secara langsung.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2013). Pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel dengan pertimbangan. Penilaian kriteria sampling adalah:

1. Menduduki posisi jabatan struktural sebagai kepala bagian, kepala bidang, kepala sub bagian/ sub bidang yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.
2. Memiliki masa kerja minimal 1 tahun dengan asumsi sudah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran.
3. Tingkat pendidikan minimal S1 dengan asumsi pendidikan S1 dianggap sudah mempunyai kemampuan yang memadai.

Sampel dalam penelitian ini adalah kepala bagian, kepala bidang, kepala sub bagian/ sub bidang pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Magelang yang bertugas dan bertanggung jawab pada kegiatan yang dilakukan melalui program kerja, serta terlibat dalam penyusunan anggaran.

B. Teknik Pengambilan Sampel

1. Jenis dan Sumber Data

   Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk kata, kalimat, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar dan foto. Data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung. Data primer menjadi pilihan dalam mengumpulkan data karena data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan pada aparatur pemerintah daerah seluruh manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bekerja di lingkup pemerintah Kota Magelang yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan pengelolaan keuangan.

2. Teknik Pengumpulan Data

   Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan memberikan langsung kuesioner kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, yaitu pihak-pihak yang ikut serta dalam penyusunan anggaran pada setiap OPD di Kota Magelang. Kuesioner akan diambil pada waktu dan tanggal yang disepakati oleh peneliti dan responden. Kuesioner yang diisi oleh

responden, diseleksi terlebih dahulu sesuai dengan kriteria dalam penelitian.

C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Tabel 3. 1
Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator Variabel	Skala
2.	Kinerja Manajerial	Kinerja manajerial adalah hasil kerja yang di capai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mahoney dkk, 1963)	a) Pencapaian target kinerja b) Tolok ukur c) Sasaran dan tujuan d) Evaluasi anggaran Sumber:Sahara (2012)	Interval
3.	Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi adalah sikap yang ditunjukan dimana individu lebih memihak organisasi dan tujuan organisasi serta memelihara keanggotaan untuk mencapai tujuan organisasi (Mowday dkk, 1979).	a) Karyawan melakukan pengorbanan besar dalam bekerja b) Kebanggan menjadi bagian dari organisasi c) Perhatian terhadap nasib organisasi d) Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi e) Anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik f) Kesediaan menerima tugas demi organisasi Sumber:Sahara (2012)	Interval
4.	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk memengaruhi bawahannya	a) Kemampuan mengambil keputusan b) Kemampuan memotivasi	Interval

Tabel 3. 1
Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator Variabel	Skala
		agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja dari tujuan organisasi dapat dimaksimalkan (Tampi, 2014).	c) Kemampuan komunikasi d) Kemampuan mengendalikan bawahan e) Tanggung jawab f) Kemampuan mengendalikan emosional Sumber: Herkutanto (2017)	
5.	Struktur Organisasi	Struktur organisasi merupakan delegasi otoritas atau wewenang pengambilan keputusan yang diberikan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah dalam sebuah organisasi (Simamora, 1999)	a) Spesialisasi kerja b) Departementalisasi c) Hierarki d) Koordinasi e) Rentang Manajemen Sumber: Robbins dan Coulter (2007)	Interval
6.	*Job Relevant Information*	*Job Relevant Information* adalah informasi yang membantu manajemen untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, selain informasi yang memengaruhi keputusan (Leslie, 1992)	a) Kejelasan informasi b) Kecukupan informasi c) Kemampuan untuk mendapatkan informasi yang staregis dengan tugas Sumber: Leslie (1992)	Interval

Sumber: data diolah 2019

D. Alat Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif mempunyai tujuan untuk mengetahui gambaran umum dari semua variabel yang digunakan dalam suatu penelitian. Selain itu, analisis ini memberikan informasi mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksut menguji hipotesis. Statistik deskriptif dapat dilakukan pengujian untuk mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata - rata data sampel atau populasi. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi (Ghozali, 2018).

2. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) yaitu analisis faktor yang digunakan dengan tujuan untuk menguji atau mengkonfirmasikan secara empiris model pengukuran *(measurement model)* sebuah atau beberapa konstruk.

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator autonom 1 sampai autonom 4 yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah kontruk atau variabel autonomi. Jika masing-masing indikator merupakan indikator pengukur konstruk autonomi maka akan memiliki nilai *loading factor* yang tinggi.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Pengujian reliabilitas yang digunakan adalah *one shot* atau pengukuran sekali saja, yang mana pengukuran hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur konstruk tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas yang digunakan adalah teknik *Cronbach alpha* yaitu pengujian yang paling umum digunakan. Ssuatu variabel dikatakan reliabel jika menunjukkan nilai *cronbach alpha* lebih besar daripada 0,60. Kriteria yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1) Jika nilai *Cronbach Alpha* >0.60, maka pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur variabel yang diamati “ Reliabel”

2) Jika nilai *Cronbach Alpha* <0.60 ,maka pertanyaan-pertanyaa untuk mengukur variable yang diamati “Tidak Reliabel”.

3. Model Regresi Moderator (MRA)

Teknik analisis yang digunakan analisis regresi dengan variabel moderating merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. Variabel moderating adalah variabel independen yang menguatkan atau melemahkan hubungan X1 dan antara variabel independen lainnya dengan variabel dependen.

Rumus yang digunakan:

$KM = \alpha + \beta 1PA + \beta_2 PA^{*} KO + \beta_3 PA^{*} GP + \beta_4 PA^{*} SO + \beta_5 PA^{*} JRI + \varepsilon$

Keterangan :

KM = Kinerja Manajerial

α = konstanta

β = Koefisien Regresi

PA = Partisipasi Anggaran

KO = Komitmen Organisasi

GP = Gaya Kepemimpinan

SO = Struktur Organisasi

JRI = *Job Relevant Information*

ε = Standar Eror

4. Pengujian Hipotesis

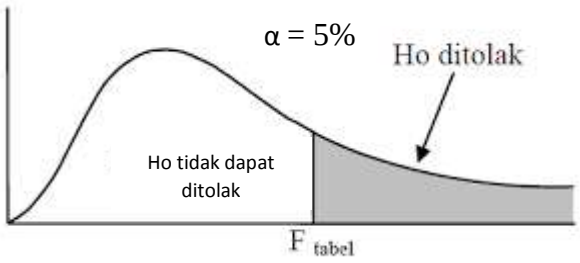
a. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted* R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang sangat terbatas. Uji ini digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya (variasi) nilai variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai rentang antara 0 sampai 1. Apabila nilai R^2 semakin mendekati 1 maka semakin bagus atau tepat model yang dipakai untuk mewakili hubungan sesungguhnya.

b. Uji F (*Goodness of fit test*)

Uji statistik F pada dasarnya digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menafsir nilai aktual. Uji F menguji apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah fit atau tidak. Ketentuan menilai hasil hipotesis uji F adalah berupa level signifikan 0,05 dengan derajat kebebasan df = nl-1. Pengujian dilakukan dengan membandingkan dengan kriteria sebagai berikut:

1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $P_{value} < a = 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya model yang digunakan bagus (fit)
2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $P_{value} > a = 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya model yang digunakan tidak bagus (tidak fit)

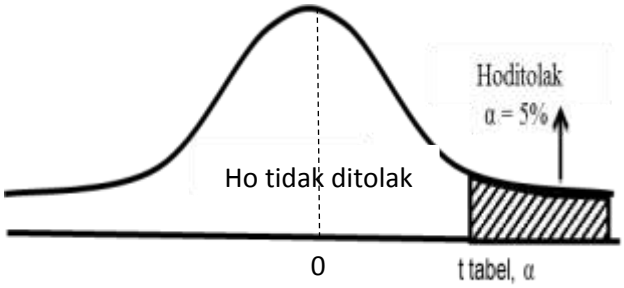


Gambar 3. 1
Daerah Kritis Uji F

c. Uji Statistik t (t-test)

Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan t_{tabel} (nilai kritis) dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan df = n-1. Kriteria pengujian adalah :

a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau p *value*$< \alpha = 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima berarti variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.
b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau p *value* $> \alpha = 0,05$ maka Ho tidak ditolak dan Ha tidak diterima berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3. 2
Penerimaan Uji t

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan *job relevant information* sebagai variabel moderating. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 122 responden dari OPD di Kota Magelang yang terdiri dari kepala bagian, kepala bidang dan kepala subbidang.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. Hasil uji R^2 menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan *job relevant information* dalam menjelaskan kinerja manajerial sudah baik. Hasil uji F menunjukkan variabel independen dalam penelitian ini menjelaskan variabel dependen secara baik dan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini layak atau *fit*. Hasil uji t menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Adapun variabel gaya kepemimpinan dan *job relevant information* memperkuat hubungan partisipasi angggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel komitmen organisasi dan struktur organisasi tidak memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi dan *job relevant information.* Masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.
2. Masih banyak obyek penelitian lain diluar Kota Magelang yang bisa diteliti untuk penelitian selanjutnya seperti di Kabupaten Wonosobo dan Kabupaten Temanggung yang penilaian kinerjanya belum menunjukkan penilaian yang baik.

C. Saran

Penelitian berikutnya bisa menambahkan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial seperti motivasi kerja. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, menggerakkan dan menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan. Kinerja manajerial akan lebih baik apabila individu dalam organisasi tersebut memiliki motivasi kerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. F. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, Edisi ke 2, Cetakan Kelima. Malang. Penerbitan Universitas Muhammadiyah*.

Allen, N. ., & Meyer, J. . (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, *No. 63*, 1–18.

Anggraini, I., & Setiawan, A. R. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*.

Anthony, R. ., & Govindrajan, V. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Terjemahan. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.*

Arifin, S., & Rohman, A. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Diponegoro Journal of Accounting*, *1*, 1–11.

Arin, E. fahmi P. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Survei. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Survei*, 1–16. https://doi.org/10.1360/zd-2013-43-6-1064

Asis. (2014). Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bontang Selatan. *E-Journal Ilmu Pemerintahan Universitas Mulawarman*.

Aulad, A., Nur Hidayati, & Junaidi. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *E-JRA Vol. 07 No. 01 Agustus 2018*, *07*(01), 32–45.

Brownell, P. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, *20*, 12–27.

Budiman, C. A., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sorot*, *Vol.9*, *No.*, 86–103.

Christianto, A., & Santioso, L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang). *Jurnal Akuntansi*, XIX(01), 144–159.

Coster, & Fertakis. (1986). Budget Induced Presure and Its Relationship to Supervisor Behavior. *Journal of Accounting Research*, 237–246.

Darlis, E. (2002). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungkan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran. *JRAI*, *5*, *No.1*, 85–101.

Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati). *Jurnal Akuntansi Indonesia*.6.2.141-156

Faizah Kamilah , Taufeni Taufik, dan E. D. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dnegan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepempinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Pekanbaru). *Jurnal ISSN Lembaga Penelitian Universitas Riau*. 8(2), 1-190.

Fama, E. ., & Jensen, M. . (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, *26*, 301–325.

Ferdiani, R. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Accounting*, *Vol. 1 No.*, 1–14.

Fiedler. (1967). *Kepemimpinan Era Modern. Cetakan Kedua. Jakarta: Yayasan Kanisius*.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

Hasibuan, S. P. M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara*.

Herkutanto, W. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Finansial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Gatra Mapan Ngijo). *E-Jurnal Riset Manajemen, Fakultas Ekonomi Unisma*.

Idrianto, O. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Seluruh Manajer Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau). *JOM Fekon*, *5*(1), 550–566.

Jensen, M. ., & Meckling, W. . (1976). Theory of The Firm, Managerial Behavior, Agency Cost & Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305–306.

Ketut, N., Mike, A., & Wirasedana, I. W. P. (2017). Komitmen Organisasi dan Desentralisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana,Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia* .19, 1030-1059.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Kebumen, 2014-2018.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kota Magelang, 2014-2018.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Magelang, 2014-2018.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Purworejo, 2014-2018.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Temanggung, 2014-2018.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Wonosobo, 2014-2018.

Leslie, K. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Enviromental Volatility. *The Accounting Review, 67,* 03.

Lewis, P. . (1996). *Transformational Leadership: A new model for total church involvement*.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach New York: Mc Graw-Hill*.

Mahoney, T.A., T.H. Jerdee and S.J Caroll. (1963). The Jobs of Management. *Industrial Relations,* Ed. February, pp. 97-110.

Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review.* ed. April, pp.104-123.

Mowday, R.T., R.M. Steers, and L.W. Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vacational Behavior,* 14, 224-247.

Mustika, T. E. (2011). Manajerial Dengan Komitmen Organisasi , Ketidakpastian Lingkungan , Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderating *(Studi kasus di BPR Kedung Arto Semarang*.

Nadler, & Tushman. (1988). Strategic Organisation Design. *Harper Collins.* Hal. 110-115

Nengsy, Sari, & Agusti. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Universitas Riau, ISSN 2337-4314, 2, No. 1*.

Otley, D. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting

Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizational and Society*, *5(4)*, 413–428.

Parlinda, & Maharani. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kota Surakarta. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, *9(1)*, 40–49.

Putra, M. A., Musmini, L. S., & Gahesha, U. P. (2014). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Kabupaten Buleleng Melalui Komitmen Organisasi , Kecukupan Anggaran , Komitmen Tujuan Anggaran , Dan Job Relevant Universitas Pendidikan Gahesha e-journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha. *Jurnal Universitas Pendidikan Ganesha*.

Ridwan, M., & Putra, W, E. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Struktur Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Jambi). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Vol. 18, pp. 10–26.

Robbins, & Couiter. (2007). *Manajemen. Edisi Kedelapan. Jakarta: Indeks*.

Sahara. (2012). Pengaruh Job Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja (Studi Empirik Pada Pemerintah Kota dan Kabupaten Kediri). *Jurnal Akuntansi Universitas Islam Kalimantan*.

Saraswati, G. P., & Aisyah, M. N. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta). *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, *4*(2).

Simamora, H. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kedua. Jakarta: STIE YKPN.

Sucitrawati, I. G. A., & Sari, M. M. R. (2017). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia ABSTRAK 1791 Pasca berakhirnya masa*. *20*, 1791–1819.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. CV*.

Tampi. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. *Jurnal Acta Diurna*. Vol. 3. No.4.

Triseptya, G. N., Pagulung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderasi. *Journal of Management & Business*, *1*(1), 34–45.

Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2017). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. Jurnal Akuntansi, 20(1), 150.

Yusfaningrum, & Ghozali. (2005). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *SNA*, *8*.