

**ANTESEDEN PARTISIPASI ANGGARAN:  
GAYA KEPEMIMPINAN, ASIMETRI  
INFORMASI, DAN PENGGUNAAN REALISASI  
ANGGARAN SEBAGAI ALAT EVALUASI  
(STUDI KASUS SATKER DI WILAYAH  
PEMBAYARAN KPPN SELONG)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**Achmad Fauzi**

**NIM. 12030111150038**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2013**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Achmad Fauzi  
Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150038  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANTESEDEN PARTISIPASI ANGGARAN:  
GAYA KEPEMIMPINAN, ASIMETRI  
INFORMASI, DAN PENGGUNAAN  
REALISASI ANGGARAN SEBAGAI  
ALAT EVALUASI (STUDI KASUS  
SATKER DI WILAYAH PEMBAYARAN  
KPPN SELONG)**

Dosen Pembimbing : Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt.

Semarang,       Maret 2013

Dosen Pembimbing

Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt.

NIP. 19741222200121001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Achmad Fauzi

Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150038

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANTESEDEN PARTISIPASI ANGGARAN:  
GAYA KEPEMIMPINAN, ASIMETRI  
INFORMASI, DAN PENGGUNAAN  
REALISASI ANGGARAN SEBAGAI  
ALAT EVALUASI (STUDI KASUS  
SATKER DI WILAYAH PEMBAYARAN  
KPPN SELONG)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 Maret 2013**

Tim Penguji

1. Dr. Haryanto, S.E., MSi., Ak (.....)
2. Agung Juliarto.,MSi.Ph.D.Ak (.....)
3. Drs. Sudarno, MSi.Ph.D.Ak (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Achmad Fauzi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Anteseden Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Asimetri Informasi, dan Penggunaan Realisasi Anggaran sebagai Alat Evaluasi (Studi Kasus Satker di Wilayah Pembayaran KPPN Selong) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,     Maret 2013

Yang membuat pernyataan

(Achmad Fauzi)  
NIM. 12030111150038

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Karena sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan.  
(Q.S. Al Insyiroh : 6)

"Hai orang-orang yang beriman, mintalah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan (mengerjakan) shalat, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar".  
(Q.S Al Baqarah : 153)

*"Sometimes you have to go up really high  
to understand how small you are"*  
(Felix Baumgartner)

*Skripsi ini saya persembahkan kepada :*

*Kedua Orang Tua, Istri tercinta, Anak-anak ku tersayang, Keluarga, dan Teman-teman*

## **ABSTRACT**

*The main purpose of this study is to explore the causes or antecedents of budget participation in the public sector organization. The study focuses on the reasons why superiors encourage the budget participation of their subordinates and use several theoretical perspectives including leadership theory, agency theory and organizational justice.*

*Data used in this study is obtained using questionnaires method. From 120 questionnaires which were distributed to the treasury managers in government offices under the KPPN Selong budgets payment area, 88 (73,33 %) questionnaires were sent back but only 69 questionnaires could be used for analyse. The data was analyzed with Multiple Linear Regression using IBM SPSS 16 program.*

*The result of this study proves that evaluative use of budget realization has positive and significant relationship with superiors encourage of budget participation, in which case, the study argues, the superiors encourage participation because of concerns about organizational justice. This study also found that the evaluative use of budget realization and budget participation relationship are significantly mediated by superiors encourage in budget participation as an intervening variable. The two hypothesis about relationship between considerate leadership style with superior encourage budget participation and relationship between information asymmetry with superior encourage budget participation is not supported.*

*Keywords: antecedents' budgetary participation, budgetary participation, leadership style, superior encourage budget participation, information asymmetry, and path analysis.*

## **ABSTRAK**

*Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab atau anteseden-anteseden dari partisipasi anggaran dalam organisasi sektor publik. Penelitian ini memfokuskan pada alasan mengapa pimpinan melakukan dorongan kepada bawahannya dalam melakukan partisipasi anggaran dan menjabarkan beberapa perspektif teori diantaranya teori gaya kepemimpinan, agency theory, dan teori keadilan organisasi.*

*Data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dengan menggunakan metode pembagian kuisisioner. Dari 120 kuisisioner yang disebar kepada para pejabat perbendaharaan pada satuan kerja-satuan kerja dibawah wilayah pembayaran anggaran KPPN Selong, 88 (73,33%) kuisisioner kembali namun hanya 69 kuisisioner yang bisa digunakan untuk dianalisis. Data yang ada dianalisis menggunakan regresi linear berganda yang dibantu dengan software IBM SPSS 16.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan realisasi anggaran sebagai alat evaluasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan dorongan atasan dalam partisipasi anggaran bawahan, yang dalam kasus ini dapat diambil kesimpulan bahwa adanya dorongan yang diberikan pimpinan kepada bawahan dalam partisipasi anggaran karena adanya kepedulian akan keadilan organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa hubungan antara penggunaan realisasi anggaran sebagai alat evaluasi dengan partisipasi anggaran secara signifikan di mediasi oleh dorongan atasan dalam partisipasi anggaran bawahan. Dua hipotesis tentang hubungan antara gaya kepemimpinan konsiderasi dengan dorongan atasan dalam partisipasi anggaran bawahan dan hubungan asimetri informasi dengan dorongan atasan dalam partisipasi anggaran bawahan tidak terbukti.*

*Kata kunci: anteseden-anteseden partisipasi anggaran, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dorongan atasan, asimetri informasi, dan analisis jalur.*

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirobbil‘alamin*, segala puji dan syukur kepada Allah *Subhanahu wa Ta’ala* Rabb semesta alam, Allah Yang Maha Cerdas, Allah Yang Maha Kasih, Allah Yang Maha Sayang, Allah Yang Maha berkehendak atas segala sesuatu. Atas pertolongan Allah, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Anteseden Partisipasi Anggaran: Gaya Kepemimpinan, Asimetri Informasi, dan Penggunaan Realisasi Anggaran sebagai Alat Evaluasi” dengan baik untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah dibantu dan dibimbing oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohammad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Ibu Aditya Septiani S.E., M.Si., Akt., selaku dosen wali.
5. Bapak Agung Juliarto.,MSi.Ph.D.Ak dan Bapak Drs. Sudarno, MSi.Ph.D.Ak selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan dan koreksi.

6. Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas bimbingan dan semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama kuliah.
7. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah membantu kelancaran proses belajar di kampus.
8. Ibu Kepala Kantor, para Kepala Seksi dan rekan-rekan kerja di KPPN Selong yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam perolehan data untuk penelitian ini.
9. Rekan-rekan pada bagian Pengembangan Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI yang telah memberikan kesempatan dalam melaksanakan Tugas Belajar ini
10. Istriku tercinta (*love you always*), kedua malaikat kecilku (maaf atas sedikitnya waktu yang tercurah untuk kalian), bapak dan ibuku, serta seluruh keluarga yang telah memberikan motivasi, dukungan serta do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis tugas akhir ini.
11. Rekan-rekan mahasiswa Tugas Belajar pada Universitas Diponegoro Semarang, khususnya jurusan akuntansi (bli Putu, Yuli, Eka, Rahmad, Yudha, Ade, Koming, Kumara, Asep, Indra, Erfan, Amdi, Amin, dan Ari) terima kasih atas semua perjalanan manis dan pahit yang telah kita alami bersama.
12. Kawan-kawan KKN desa Ngabean (Ardi, Oni, Marihot, Satrio, Ratna, Dela, dan Anita) yang kurang lebih 1,5 bulan menjadi keluarga baru.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan penulis sebagai masukan yang berarti. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Semarang,     Maret 2013

Penulis,

Achmad Fauzi

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR TABEL .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
I    PENDAHULUAN	
1.1   Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2   Rumusan Permasalahan .....	4
1.3   Tujuan Penelitian .....	4
1.4   Manfaat Penelitian .....	5
II   LANDASAN TEORI	
2.1   Kajian Literatur .....	6
2.1.1 <i>Leadership Theory</i> .....	6
2.1.2 <i>Agency Theory</i> .....	7

2.1.3	<i>Organizational Justice Theory</i> .....	7
2.1.4	Anggaran Sektor Publik .....	8
2.1.5	Partisipasi Anggaran .....	9
2.1.6	Gaya Kepemimpinan .....	10
2.1.7	Asimetri Informasi .....	11
2.1.8	Penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi .....	12
2.2	Penelitian Terdahulu .....	12
2.3	Kerangka Pemikiran .....	18
2.4	Hipotesis Penelitian .....	19
2.4.1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap dorongan oleh atasan dalam melakukan partisipasi anggaran .....	19
2.4.2	Pengaruh asimetri informasi terhadap dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran .....	20
2.4.3	Pengaruh evaluasi kinerja menggunakan realisasi anggaran terhadap dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran .....	20
2.4.4	Pengaruh dorongan oleh atasan dalam melakukan partisipasi anggaran terhadap partisipasi anggaran .....	21

### III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Variabel Penelitian .....	22
3.2	Definisi Operasional .....	22
3.2.1	Gaya Kepemimpinan .....	22
3.2.2	Asimetri Informasi .....	23
3.2.3	Penggunaan Realisasi Anggaran dalam Evaluasi Kinerja .....	24
3.2.4	Dorongan (terhadap bawahan) dalam partisipasi anggaran .....	25
3.2.5	Partisipasi Anggaran .....	26
3.3	Populasi dan Sampel .....	27
3.4	Jenis dan Sumber Data .....	27
3.5	Metode Pengumpulan Data .....	28
3.6	Metode Analisis .....	28
3.6.1	Uji Kualitas Data .....	28
3.6.1.1	Uji Validitas .....	28
3.6.1.2	Uji Reliabilitas .....	29
3.6.2.	Uji Asumsi Klasik .....	30
3.6.2.1	Uji Normalitas .....	30
3.6.2.2	Uji Heteroskedastisitas .....	30
3.6.2.3	Uji Multikolinearitas .....	31
3.6.3	Analisis Regresi .....	31
3.6.3.1	Regresi Linear .....	32

3.6.3.2	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	32
IV HASIL DAN ANALISIS		
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	37
4.1.1	Gambaran Umum Responden .....	37
4.1.2	Analisis Statistik Deskriptif	
	Variabel Penelitian .....	39
4.2	Analisis Data .....	40
4.2.1	Uji Kualitas Data .....	40
4.2.2	Uji Asumsi Klasik .....	42
4.2.2.1	Uji Normalitas .....	42
4.2.2.2	Uji Heteroskedastisitas .....	43
4.2.2.3	Uji Multikolinearitas .....	44
4.3	Interpretasi Hasil .....	46
4.3.1	Analisis Regresi Berganda Model 1 .....	47
4.3.2	Analisis Regresi Berganda Model 2 .....	49
4.3.3	Pembahasan Uji Hipotesis .....	54
4.3.3.1	Pengaruh gaya kepemimpinan (konsiderasi) terhadap dorongan oleh atasan dalam melakukan partisipasi anggaran .....	54
4.3.3.2	Pengaruh asimetri informasi terhadap dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran .....	56

4.3.3.3	Pengaruh evaluasi kinerja menggunakan realisasi anggaran terhadap dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran .....	57
4.3.3.4	Pengaruh dorongan oleh atasan dalam melakukan partisipasi anggaran terhadap partisipasi anggaran .....	58
4.3.3.5	Hubungan antara penggunaan realisasi sebagai alat evaluasi terhadap partisipasi anggaran yang di mediasi oleh dorongan atasan dalam partisipasi anggaran .....	59
V	PENUTUP	
5.1	Simpulan .....	60
5.2	Keterbatasan .....	62
5.3	Saran .....	63
	DAFTAR PUSTAKA .....	65
	LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian .....	18
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur .....	33
Gambar 4.1	Uji Normalitas .....	43
Gambar 4.2	Grafik <i>Scatterplot</i> .....	44
Gambar 4.3	Model Dengan Koefisien Nilai Jalur .....	52

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Pernyataan Untuk Mengukur Gaya Kepemimpinan .....	23
Tabel 3.2	Pernyataan Untuk Mengukur Asimetri Informasi .....	24
Tabel 3.3	Pernyataan Untuk Mengukur Penggunaan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja.....	25
Tabel 3.4	Pernyataan Untuk Mengukur Dorongan Dalam Partisipasi Anggaran .....	26
Tabel 3.5	Pernyataan Untuk Mengukur Partisipasi Anggaran .....	27
Tabel 4.1	Profil Responden .....	38
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif .....	39
Tabel 4.3	Hasil Uji Reliabilitas .....	41
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas .....	42
Tabel 4.5	Nilai <i>Tolerance</i> dan <i>VIF</i> .....	45
Tabel 4.6	Model Regresi .....	46
Tabel 4.7	Hasil Analisis Jalur .....	51
Tabel 4.8	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	I	Kuisisioner .....	67
Lampiran	II	Tabulasi Data Kuisisioner .....	72
Lampiran	III	Hasil Output SPSS .....	74

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Partisipasi anggaran telah sering dijadikan fokus penelitian dalam beberapa kajian akuntansi. Secara luas diyakini bahwa partisipasi anggaran menguntungkan organisasi dengan memfasilitasi peningkatan komunikasi, komitmen, kepuasan kerja yang tinggi dan akhirnya peningkatan kinerja (Jeremias dan Trisnawati 2008). Menurut Shields dan Shields (2008), sebagian besar penelitian berteoris bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi *outcome* organisasi dan pegawai seperti motivasi, kinerja, kepuasan kerja, dan *slack*. Untuk dapat memahami konsekuensi apa saja yang dapat ditimbulkan oleh partisipasi anggaran kita juga harus memahami mengapa partisipasi anggaran dapat terjadi pada awalnya. Berdasarkan beberapa disiplin ilmu (ekonomi, psikologi, dan sosiologi), partisipasi anggaran terjadi karena beberapa alasan seperti pertukaran informasi, koordinasi dan saling ketergantungan sub-unit organisasi, peningkatan motivasi pegawai, dan kepuasan kerja (Larissa dan Parker 2008).

Dalam perkembangannya, penelitian mengenai sebab-sebab terjadinya partisipasi anggaran lebih difokuskan pada peranan manajer tingkat atas dalam mendorong partisipasi anggaran dari bawahannya. Larissa dan Parker (2008) menyatakan bahwa berdasarkan perspektif teori, peranan pimpinan dalam mendorong partisipasi anggaran bawahannya didasarkan pada tiga pendekatan yaitu : pimpinan mendorong peran aktif partisipasi anggaran bawahannya untuk

membuka hubungan yang baik dengan bawahannya (*leadership theory*), untuk memperoleh informasi yang dimiliki oleh bawahan (*agency theory*), dan untuk mempromosikan persepsi keadilan ketika anggaran digunakan untuk mengevaluasi bawahan (*organizational justice theory*).

Berdasarkan *leadership theory*, Larissa dan Parker (2008) menyatakan bahwa pimpinan akan mendorong partisipasi anggaran bawahannya sebagai cara dalam mengekspresikan gaya kepemimpinannya. Pemimpin dengan karakteristik 'konsideran' cenderung akan membuka hubungan yang baik dengan bawahan didasarkan atas rasa saling menghargai, saling memahami, dan saling mempercayai.

Menurut *agency theory*, Larissa dan Parker (2008) berpendapat bahwa perbedaan informasi yang dimiliki antara atasan dengan bawahan juga dapat menjadi faktor yang mendasari mengapa pemimpin mendorong bawahannya dalam partisipasi anggaran. Pimpinan cenderung akan menggali informasi bawahan yang tidak dimilikinya karena bawahannya akan lebih mengetahui detail mengenai pelaksanaan kegiatan yang menjadi tanggung jawab bawahannya.

Penggunaan pencapaian realisasi anggaran sebagai alat evaluasi bawahan juga akan mendorong pimpinan melakukan dorongan dalam partisipasi anggaran bawahannya. Hal ini didasarkan pada teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*) dimana kinerja suatu kegiatan yang menjadi tanggung jawab bawahannya akan dapat tercapai lebih maksimal jika bawahan juga ikut berperan aktif dalam proses penganggaran (Larissa dan Parker 2008). Bawahan akan

merasa lebih termotivasi dalam pencapaian target kinerja dengan adanya keadilan yang diberikan atasan terhadap bawahan.

Penelitian anteseden partisipasi anggaran ini dilakukan pada sektor publik dimana yang menjadi objek penelitian adalah satuan kerja-satuan kerja (satker) di wilayah pembayaran KPPN Selong Kabupaten Lombok Timur. Pemilihan sektor publik sebagai objek penelitian didasarkan pada beberapa alasan diantaranya : penelitian mengenai anteseden partisipasi anggaran selama ini lebih sering dilakukan pada sektor privat sehingga penulis ingin mengetahui bagaimana fenomena partisipasi anggaran yang terjadi pada sektor publik, selain itu pemilihan objek penelitian pada satker-satker di wilayah pembayaran KPPN Selong didasari pada peran penting pejabat-pejabat perbendaharaan di daerah dimana mereka merupakan ujung tombak dalam suksesnya pelaksanaan anggaran di daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Larissa dan Parker (2008) menyatakan bahwa asimetri informasi sebagai anteseden partisipasi anggaran tidak mempunyai hubungan yang secara statistik signifikan dengan dorongan partisipasi anggaran yang diberikan oleh atasan maupun partisipasi anggaran. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Shields dan Young's (1993) dalam Larissa dan Parker (2008) dimana ada hubungan signifikan antara asimetri informasi dengan partisipasi anggaran. Perbedaan hasil penelitian inilah yang akan penulis bandingkan dengan hasil penelitian anteseden partisipasi anggaran yang akan penulis lakukan pada sektor publik.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Partisipasi anggaran diyakini memiliki pengaruh positif atas kinerja organisasi. Faktor-faktor yang melatar belakangi terjadinya partisipasi anggaran dalam organisasi juga ditentukan oleh adanya peran aktif pimpinan dalam mendorong partisipasi anggaran secara aktif bawahannya. Oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian anteseden partisipasi anggaran pada satker-satker di wilayah pembayaran KPPN Selong ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan, informasi asimetri, dan penggunaan anggaran sebagai bahan evaluasi mempunyai hubungan positif dengan adanya dorongan pimpinan dalam partisipasi anggaran bawahan?
2. Apakah dorongan pimpinan dalam pelaksanaan partisipasi anggaran bawahan mempunyai hubungan positif pada partisipasi anggaran bawahannya?
3. Apakah dorongan dalam pelaksanaan partisipasi anggaran bawahan memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan, informasi asimetri, dan penggunaan anggaran sebagai bahan evaluasi dengan partisipasi anggaran?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris anteseden partisipasi anggaran pada sektor publik khususnya pada satker-satker di wilayah pembayaran KPPN Selong, apakah anteseden partisipasi anggaran (gaya kepemimpinan, asimetri informasi, dan penggunaan realisasi anggaran sebagai alat evaluasi) mempunyai hubungan positif yang statistik signifikan

terhadap variabel dorongan atasan dalam partisipasi anggaran yang pada akhirnya akan terhubung dengan variabel partisipasi anggaran.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi organisasi**

Memberikan sumbangan dan masukan atas kebijakan penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja aparat pemerintah.

##### **2. Akademisi dan praktisi**

Sebagai sumbangan yang bermanfaat dalam kaitannya dengan akuntansi pemerintahan dan sumber referensi dalam melakukan penelitian-penelitian di masa yang akan datang.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Literatur

##### 2.1.1 *Leadership Theory*

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Larissa dan Parker (2008). Gaya kepemimpinan diterangkan oleh dua konstruk independen yaitu: *initiating structure* (gaya *task-oriented*); dan *consideration* (gaya *relationship-oriented*). Fleishman and Peters (1962) dalam Larissa dan Parker (2008) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *initiating structure* mengacu pada kondisi dimana pemimpin menstrukturisasi peran dirinya dan bawahannya terhadap pencapaian tujuan. Sedangkan House and Baetz (1979) dalam Larissa dan Parker (2008) menyatakan gaya kepemimpinan *consideration* (yang sesuai dengan penelitian ini) mengacu pada kondisi dimana pemimpin sangat memperhatikan kenyamanan, kesejahteraan, status, dan kepuasan dari pada bawahannya.

Menurut Fleishmen dan Harris (1962) dalam Larissa dan Parker (2008) pendekatan *leadership theory* menyatakan bahwa pemimpin dengan karakteristik konsideran cenderung akan membuka hubungan yang baik dengan bawahan didasarkan pada keadaan saling menguntungkan, saling menghormati, dan saling mendukung. Seperti yang dikemukakan disini, atasan akan memberikan dorongan pada bawahan dalam hal partisipasi anggaran sebagai bagian dalam pendekatan

gaya kepemimpinan untuk membuka komunikasi yang baik dan berguna dengan bawahannya (Larissa dan Parker 2008).

### **2.1.2 Agency Theory**

Pendekatan *agency theory* menekankan hubungan antara *principal* dan *agent*. Sinkey (1992) dalam Supanto (2010) menyatakan bahwa pihak *principal* adalah pihak yang memberikan mandate kepada pihak lain, yaitu *agent*, untuk melakukan semua kegiatan atas nama principal dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Berkaitan dengan partisipasi anggaran, atasan akan mendorong adanya partisipasi aktif bawahan dalam penganggaran untuk mendapat informasi-informasi yang dimiliki oleh bawahan yang tidak diketahui oleh atasan. Bawahan mempunyai informasi-informasi mengenai daerah/wilayah/lingkup yang menjadi tanggung jawabnya sehingga dengan adanya partisipasi anggaran akan menyediakan akses bagi bawahan untuk dapat berbagi informasi ini dengan atasan (Shields dan Shields, 1998).

### **2.1.3 Organizational Justice Theory**

Teori ini didasarkan pada keadilan bahwa apabila evaluasi kinerja didasarkan pada anggaran yang dicapai maka sudah selayaknya bawahan ikut aktif dalam proses penganggaran yang nanti akan dijalankannya. Folger dan Cropanzano (1998) dalam Larissa dan Parker (2008) menyatakan bahwa individu akan aktif dalam keputusan-keputusan organisasi yang akan mempengaruhi mereka, khususnya mengenai penilaian kinerja mereka. Ketika realisasi anggaran

digunakan sebagai alat dalam mengevaluasi bawahan, atasan akan mendorong adanya input dari bawahan dalam penyusunan anggaran untuk alasan keadilan (Larissa dan Parker, 2008).

#### **2.1.4 Anggaran Sektor Publik**

Keterbatasan sumber daya dan banyaknya tujuan yang hendak dicapai merupakan kosep awal adanya anggaran. Anggaran mewakili perencanaan penggunaan sumber daya yang terbatas untuk pencapaian tujuan berdasarkan aspek prioritas.

Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan menurut Kenis (1979) dalam Supanto (2010) mengemukakan bahwa anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi.

Anggaran publik merupakan rencana kegiatan dalam bentuk perolehan pendapatan, belanja, dan pembiayaan dalam satuan moneter atau suatu dokumen yg menggambarkan kondisi keuangan suatu organisasi yang meliputi informasi pendapatan, belanja, dan aktivitas (Mardiasmo, 2002). Sedangkan menurut Haryanto (2007) anggaran sektor publik adalah rencana kegiatan dan keuangan periodik (biasanya dalam periode tahunan) yang berisi program dan kegiatan dan

jumlah dana yang diperoleh (penerimaan/pendapatan) dan dibutuhkan (pengeluaran/belanja) dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.5 Partisipasi Anggaran**

Brownell (1986) menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran yaitu suatu proses partisipasi individu yang akan dievaluasi dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran.

Proses partisipasi penganggaran melibatkan banyak pihak mulai dari manajemen tingkat atas hingga manajemen tingkat bawah. Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan dilibatkannya manager dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989); (Supanto, 2010).

Siegel dan Marconi (1989) dalam Nur (2011) menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan meningkat.

### 2.1.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi (Darwito, 2008). Sementara Yukl (1989) dalam Larissa dan Parker (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hal yang ‘kompleks, fenomena yang beragam’ yang menyebabkan para peneliti menggunakan variasi pendekatan teori yang luas dalam melakukan penelitian. Satu yang sering digunakan adalah pendekatan personal-perilaku atau gaya kepemimpinan yang akan mengidentifikasi perilaku pimpinan yang efektif dalam mengelola suatu organisasi.

Penelitian awal mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran dilakukan oleh Brownell (1983), dimana partisipasi anggaran memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Hasil penelitian Brownell memberikan bukti adanya interaksi antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran dalam efeknya terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Larissa dan Parker (2008). Gaya kepemimpinan diterangkan oleh dua konstruk independen yaitu: *initiating structure* (gaya *task-oriented*); dan *consideration* (gaya *relationship-oriented*). Fleishman and Peters (1962) dalam Larissa dan Parker (2008) mengemukakan bahwa gaya

kepemimpinan *initiating structure* mengacu pada kondisi dimana pemimpin menstrukturisasi peran dirinya dan bawahannya terhadap pencapaian tujuan. Sedangkan House and Baetz (1979) dalam Larissa dan Parker (2008) menyatakan gaya kepemimpinan *consideration* (yang sesuai dengan penelitian ini) mengacu pada kondisi dimana pemimpin sangat memperhatikan kenyamanan, kesejahteraan, status, dan kepuasan dari pada bawahannya.

### **2.1.7 Asimetri Informasi**

Dalam *agency theory*, asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki antara *agen* dengan *principal* dimana *agen* akan mempunyai informasi yang lebih banyak mengenai organisasi dan prospek organisasi dimasa yang akan datang dibandingkan dengan *principal*. Shields dan Shields (1998) menyatakan bahwa salah satu alasan penting dalam pelaksanaan partisipasi anggaran adalah adanya saling bertukar informasi antara atasan dengan bawahan. Manajer tingkat bawah akan lebih mengetahui informasi yang ada dalam area/lingkup kerja yang menjadi tanggung jawab mereka dibanding dengan atasan/manajer tingkat atas. Dengan adanya partisipasi aktif bawahan dalam penganggaran maka informasi yang dimiliki oleh bawahan akan menjadi input positif yang pada akhirnya akan meningkatkan peningkatan kinerja para bawahan itu sendiri.

Menurut Shields dan Young (1993) dan Shields dan Shields (1998) dalam Larissa dan Parker (2008), semakin besar tingkat asimetri informasi antara atasan

dengan bawahan, organisasi akan cenderung melakukan/mendorong adanya partisipasi anggaran untuk mengakses informasi yang ada di level bawah.

### **2.1.8 Penggunaan Anggaran sebagai Alat Evaluasi**

Lau dan Buckland (2001) dalam Larissa dan Parker (2008) berpendapat jika realisasi anggaran digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi dan penghargaan terhadap bawahan maka bawahan akan aktif berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dalam usaha untuk pencapaian kinerja mendatang. Sedangkan Lau dan Tan (2003) mengatakan ada dua kemungkinan yang menghubungkan antara partisipasi anggaran dengan penekanan pada anggaran yaitu : (a) keinginan dari bawahan untuk berpartisipasi pada pencapaian anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian mereka, dan (b) keinginan atasan dalam bertindak adil dan wajar.

Berdasarkan teori keadilan organisasi, jika pencapaian anggaran digunakan sebagai dasar penilaian kinerja bawahan maka bawahan ingin berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan bawahan akan menganggap partisipasi tersebut sebagai sesuatu yang adil dan wajar.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu tentang antiseden dari partisipasi anggaran dan kinerja diantaranya:

1. Larissa KYJ dan R.J. Parker (2008)

Larissa KYJ dan R.J. Parker melakukan penelitian tentang antiseden partisipasi anggaran yaitu gaya kepemimpinan, informasi asimetri dan penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer dan para supervisor pada beberapa perusahaan yang berjumlah 114 individu dengan *respon rate* mencapai 61 persen. Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah antiseden partisipasi anggaran yang ada berkorelasi positif dengan tingkat partisipasi anggaran.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa berdasarkan analisis jalur, dorongan atasan terhadap partisipasi anggaran bawahannya akan terjadi bila gaya kepemimpinan atasan bertipe konsiderasi. Hal ini berimplikasi bahwa partisipasi anggaran bisa menjadi mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan *outcome* kerja. Hasil lainnya juga menunjukkan atasan akan mendorong partisipasi anggaran bawahannya jika anggaran digunakan sebagai alat evaluasi kinerja. Hal ini sesuai dengan teori keadilan organisasi.

Penelitian ini lah yang dijadikan replikasi oleh penulis dalam melakukan penelitian. Larissa KYJ dan Robert J Parker melakukan penelitian pada sektor privat sedangkan penulis ingin melakukan replikasi penelitian pada sektor publik dan melihat fenomena yang ada pada sektor publik.

2. Din, M. (2008)

Muhammad Din (2008) melakukan penelitian tentang antiseden partisipasi penganggaran (desentralisasi, sikap kerja, dan kebutuhan akan prestasi) dan konsekuensinya terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah.

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Yuen (2007). Obyek penelitian ini adalah SKPD Pemerintah Daerah Kota Palu, Sulawesi Tengah. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan teknik *purposive sampling* di dalam pengumpulan data. Data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 264 di 66 SKPD Pemerintah daerah Kota Palu dan 175 responden (66,29%) telah memberikan jawaban, terdiri dari 47 Kepala SKPD dan 128 satu tingkat dibawah Kepala SKPD. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model (SEM)* dengan Program AMOS versi 5.0.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel anteseden (desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penganggaran. Penelitian ini juga menemukan variabel anteseden (desentralisasi, sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah dengan partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening.

Meskipun anteseden partisipasi anggaran dalam penelitian Muhammad Din (2008) berbeda dengan anteseden partisipasi anggaran yang dilakukan penulis, namun penelitian ini dapat digunakan oleh penulis untuk memahami dan melihat cara untuk menganalisis analisis jalur yang terjadi diantara anteseden partisipasi anggaran.

### 3. Yuen, D. (2007)

Yuen (2007) meneliti hubungan antara sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi sebagai variabel anteseden, dengan kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 216 manajer di

tiga departemen pelayanan publik di Macau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel anteseden (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan partisipasi anggaran. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak langsung antara Variabel anteseden (sikap kerja dan kebutuhan akan prestasi) dengan kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran sebagai variabel intervening.

Penelitian Yuen (2007) sama seperti penelitian Muhammad Din (2008) yang menggunakan model analisis jalur diantara anteseden partisipasi anggaran sehingga penulis dapat menggunakan penelitian ini sebagai acuan dalam menganalisis hasil analisis jalur yang terjadi diantara anteseden partisipasi anggaran dengan partisipasi anggaran.

#### 4. Nurcahyani, K. (2010)

Kunwaviyah Nurcahyani (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga menguji apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 160 pejabat struktural SKPD, sebanyak 124 kuesioner kembali dan 58 kuesioner (36,25%) diisi dengan lengkap dan dapat diolah. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis *path* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

#### 5. Musyarofah, S. (2008)

Siti Musyarofah (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja eksekutif publik dengan *moral hazard* sebagai variabel pemoderasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sumenep. Responden pada penelitian ini adalah eksekutif publik pada SKPD yang berjumlah 70 responden. Hipotesis dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial jika *moral hazard* eksekutif publik lebih rendah. Hipotesis tersebut diteliti dengan analisis regresi berganda dalam model interaksi dengan perbedaan absolut.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial jika moral hazard eksekutif publik rendah tidak didukung dengan signifikansi *alpha* 5%. Walaupun model interaksi secara statistik signifikan, tetapi interaksi koefisien bernilai negatif pada -4,492, hal ini yang menyebabkan hipotesis ditolak.

6. Hehanusa, M. (2010)

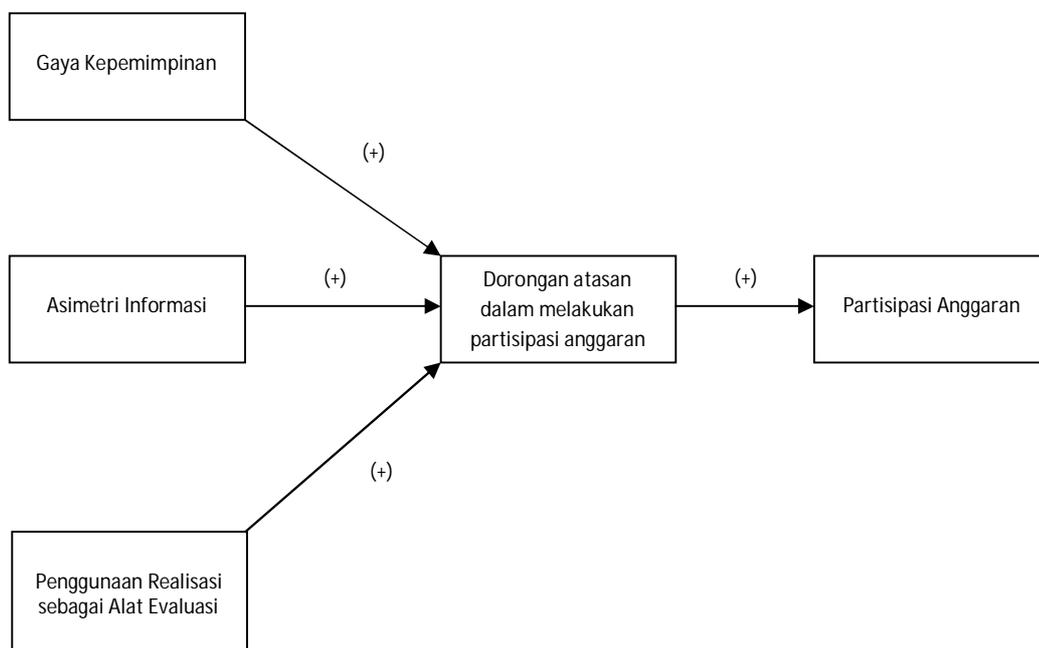
Maria Hehanusa melakukan penelitian mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung dari 2 (dua) variabel intervening, yaitu *Job Relevant Information* dan Kepuasan Kerja serta pengaruh moderasi dari variabel budaya individu terhadap hubungan antara partisipasi pengangguran dan kinerja aparat. Penelitian ini juga menguji apakah terdapat perbedaan dalam dimensi Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dengan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari Kepala Bagian dan Kepala Seksi yang bekerja di lingkungan pemerintah Kota Ambon dan pemerintah Kota Semarang melalui Metode *Purposive Sampling*. Dari total kuesioner yang disebarkan sebanyak 250 kuesioner, untuk pemerintah Kota Ambon, hanya 138 kuesioner yang dapat digunakan untuk analisis sehingga respon ratenya adalah 56%. Kuesioner yang disebar pada pemerintah Kota Semarang adalah 300 kuesioner, dan yang dapat digunakan adalah 117 kuesioner sehingga respon ratenya adalah 43%.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi pengangguran berpengaruh pada kinerja aparat melalui *Job Relevant Information* dan kepuasan kerja. Sedangkan budaya individu sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan Partisipasi Pengangguran dan kinerja aparat dan ada perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dan aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Semarang.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian**



Berdasarkan model diatas, tiga variabel eksogen (gaya kepemimpinan, asimetri informasi, dan penggunaan realisasi sebagai alat evaluasi) diposisikan untuk mempengaruhi dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran dimana pada akhirnya akan terhubung dengan partisipasi anggaran bawahan. Sebagai variabel intervening, dorongan atasan dalam partisipasi anggaran membantu menjelaskan hubungan antara variabel eksogen dengan partisipasi anggaran.

Hubungan langsung yang ada antara variabel eksogen (gaya kepemimpinan, asimetri informasi, dan penggunaan realisasi sebagai alat evaluasi) dan variabel dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran terhadap partisipasi anggaran digunakan untuk melihat dan menganalisis koefisien jalur yang terjadi.

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

### **2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (konsiderasi) Terhadap Dorongan oleh Atasan dalam Melakukan Partisipasi Anggaran**

Berdasar pada landasan teori dimana gaya kepemimpinan (konsiderasi) cenderung akan membuka hubungan yang baik dengan bawahan didasarkan pada keadaan saling menguntungkan, saling menghormati, dan saling mendukung maka gaya kepemimpinan tersebut disimpulkan akan berpengaruh positif pada pemberian dorongan oleh atasan kepada bawahan dan hasil penelitian Larissa dan Parker (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat konsiderasi merupakan variabel prediktor yang secara statistik signifikan mempengaruhi dorongan oleh atasan dalam melakukan partisipasi bawahan anggaran, maka dikembangkanlah hipotesis sebagai berikut:

**H1 : Gaya kepemimpinan (konsiderasi) atasan berpengaruh positif terhadap adanya dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran**

#### **2.4.2 Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Dorongan Atasan dalam Melakukan Partisipasi Anggaran**

Menurut Shields dan Young (1993) dalam Larissa dan Parker (2008), atasan akan mendorong bawahannya untuk berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran ketika tingkat asimetri informasi tinggi. Atasan melakukan hal tersebut untuk memperoleh akses atas informasi-informasi yang dimiliki bawahan yang dapat dijadikan input yang bermanfaat dalam penyusunan anggaran.

**H2 : Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap dorongan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran**

#### **2.4.3 Pengaruh Evaluasi Kinerja Menggunakan Realisasi Anggaran Terhadap Dorongan Atasan dalam Melakukan Partisipasi Anggaran**

Ketika realisasi anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, atasan akan memberikan dorongan kepada bawahannya untuk berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran yang bertujuan memberikan rasa keadilan bagi bawahan karena pencapaian target realisasi anggaran akan juga menjadi tanggungjawab pencapaian kinerja bawahan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian Larissa dan Parker (2008) yang menyatakan bahwa penggunaan realisasi anggaran sebagai alat evaluasi merupakan variabel prediktor yang secara statistik signifikan mempengaruhi dorongan oleh atasan dalam melakukan partisipasi bawahan anggaran. Berdasar hal diatas maka:

**H3 : Penggunaan evaluasi kinerja menggunakan realisasi anggaran mempunyai hubungan positif dengan dorongan yang diberikan atasan dalam partisipasi anggaran**

#### **2.4.4 Pengaruh Dorongan oleh Atasan dalam Melakukan Partisipasi Anggaran terhadap Partisipasi Anggaran**

Larissa dan Parker (2008) menyatakan bahwa dorongan atasan dalam melakukan partisipasi bawahan akan berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Dorongan atasan kepada bawahan untuk turut serta dalam proses penganggaran selain diartikan bawahan sebagai tugas atau kewajiban yang harus dilaksanakan, juga diartikan adanya keterbukaan dalam proses penganggaran yang selama ini dalam sektor publik terkesan tertutup dan rahasia bagi bawahan. Kedua faktor di atas akan menjadikan dorongan yang diberikan atasan dalam partisipasi anggaran bawahan berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan, sehingga:

**H4 : Dorongan yang diberikan atasan dalam melakukan partisipasi anggaran akan berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran bawahan**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian**

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2003). Variabel penelitian menggunakan instrumen yang telah digunakan oleh Larissa dan Parker (2008) yang terdiri dari tiga variabel eksogen (gaya kepemimpinan, asimetri informasi, dan penggunaan realisasi anggaran untuk evaluasi) yang diposisikan untuk mempengaruhi dorongan atasan dalam partisipasi anggaran, yang pada akhirnya akan terhubung dengan partisipasi anggaran bawahan.

#### **3.2 Definisi Operasional**

##### **3.2.1 Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan atasan diukur berdasarkan *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang digunakan dalam penelitian Larissa dan Parker (2008). LBDQ yang digunakan dalam penelitian Larissa dan Parker (2008) mempunyai lima item yang digunakan untuk mengukur adanya perhatian pimpinan/atasan terhadap bawahan. Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan empat item LBDQ yang sesuai dengan pengembangan teori dalam penelitian ini. Responden diminta untuk menilai tipe gaya kepemimpinan atasannya dengan empat item LBDQ dalam tujuh skala likert (1=sangat tidak setuju sekali, 7=sangat setuju sekali). Skala rendah (dibawah skala 4)

memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan atasan responden cenderung bersifat *initiating structure* (gaya *task-oriented*), sedang skala tinggi (diatas skala 4) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan atasan responden bersifat konsideran. Gaya Kepemimpinan dalam penelitian ini dinotasikan dengan **GK**.

**Tabel 3.1**  
**Pernyataan Untuk Mengukur Gaya Kepemimpinan**

GK	Pernyataan
GK1	Atasan langsung saya ramah dan mudah diajak berkonsultasi
GK2	Atasan langsung saya memperlakukan bawahannya secara adil
GK3	Atasan langsung saya memperhatikan kesejahteraan bawahannya
GK4	Atasan langsung saya menjelaskan kebijakan/tindakan nya kepada bawahan

### 3.2.2 Asimetri informasi

Pengukuran asimetri informasi kinerja dalam penelitian ini didasarkan atas instrument pada penelitian Larissa dan Parker (2008). Penilaian asimetri informasi dalam penelitian ini terdiri dari empat item. Responden diminta untuk mengukur asimetri informasi dengan tujuh skala likert (1=sangat tidak setuju sekali, 7=sangat setuju sekali). Asimetri informasi dalam penelitian ini dinotasikan dengan **AI**. Skala rendah (dibawah skala 4) memperlihatkan bahwa asimetri informasi pada organisasi responden cenderung rendah atau tidak ada, sedang skala tinggi (diatas skala 4) memperlihatkan bahwa tingkat asimetri informasi pada organisasi responden tinggi.

**Tabel 3.2**  
**Pernyataan Untuk Mengukur Asimetri Informasi**

AI	Pernyataan
AI 1	Anda memiliki informasi yang lebih baik/banyak mengenai kegiatan yang menjadi tanggung jawab Anda dibanding dengan atasan Anda
AI 2	Anda lebih mengenal/familiar dengan hubungan input-output dalam operasi internal diarea tanggung jawab Anda dibanding dengan atasan Anda
AI 3	Anda lebih mengetahui dampak potensial dari aktivitas Anda terhadap faktor-faktor eksternal diarea tanggung jawab Anda dibanding dengan atasan Anda
AI 4	Anda lebih memahami hal-hal apa saja yang dapat dicapai diarea tanggung jawab Anda dibanding dengan atasan Anda

### 3.2.3 Penggunaan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja

Pengukuran penggunaan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja didasarkan pada instrumen penelitian yang digunakan oleh Larissa dan Parker (2008). Penilaian penggunaan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja terdiri dari empat item. Responden diminta untuk mengukur variabel realisasi anggaran sebagai alat evaluasi dengan tujuh skala likert (1=sangat tidak setuju sekali, 7=sangat setuju sekali). Skala rendah (dibawah skala 4) memperlihatkan bahwa realisasi anggaran tidak digunakan sebagai alat evaluasi pada organisasi responden, sedang skala tinggi (diatas skala 4) memperlihatkan bahwa realisasi anggaran digunakan sebagai alat realisasi pada organisasi responden. Penggunaan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja dalam penelitian ini dinotasikan dengan **PRA**.

**Tabel 3.3**  
**Pernyataan Untuk Mengukur Penggunaan Realisasi Anggaran**  
**dalam Evaluasi Kinerja**

PRA	Pernyataan
PRA 1	Saya selalu menyelidiki realisasi yang melebihi pagu anggaran (belanja pegawai)
PRA 2	Kinerja kantor Anda dievaluasi dengan menggunakan realisasi anggaran yang tercapai
PRA 3	Anda bertanggung jawab atas rendahnya tingkat realisasi anggaran yang terjadi
PRA 4	Anda wajib menyampaikan penjelasan mengenai rendahnya tingkat realisasi anggaran yang terjadi

#### **3.2.4 Dorongan (terhadap bawahan) dalam partisipasi anggaran**

Pengukuran Dorongan (terhadap bawahan) dalam partisipasi anggaran didasarkan pada instrumen yang dikembangkan oleh Larissa dan Parker (2008). Penilaian dorongan atasan dalam partisipasi anggaran bawahan terdiri dari tiga item. Responden diminta untuk mengukur dorongan atasan dalam partisipasi anggaran bawahan dengan tujuh skala likert (1=sangat tidak setuju sekali, 7=sangat setuju sekali). Skala rendah (dibawah skala 4) memperlihatkan bahwa tidak adanya dorongan yang diberikan atasan kepada bawahan dalam partisipasi anggaran pada organisasi responden, sedang skala tinggi (diatas skala 4) memperlihatkan adanya dorongan yang diberikan atasan kepada bawahan dalam partisipasi anggaran pada organisasi responden. Dorongan dalam partisipasi anggaran dalam penelitian ini dinotasikan dengan **DPA**.

**Tabel 3.4**  
**Pernyataan Untuk Mengukur Dorongan Dalam**  
**Partisipasi Anggaran**

DPA	Pernyataan
DPA 1	Atasan langsung saya memberikan dorongan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran
DPA 2	Atasan langsung saya secara aktif meminta input dari saya dalam proses penyusunan anggaran
DPA 3	Dalam proses penganggaran, atasan saya terlihat lebih aktif meminta masukan dari saya daripada dari bawahannya yang lain

### 3.2.5 Partisipasi anggaran

Pengukuran partisipasi anggaran didasarkan pada instrumen yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982), dan Larissa dan Parker (2008). Penilaian partisipasi anggaran terdiri dari empat item. Responden diminta untuk mengukur tingkat partisipasi anggaran dengan tujuh skala likert (1=sangat tidak setuju sekali, 7=sangat setuju sekali). Skala rendah (dibawah skala 4) memperlihatkan rendahnya tingkat partisipasi anggaran pada organisasi responden, sedang skala tinggi (diatas skala 4) memperlihatkan tingginya tingkat partisipasi anggaran pada organisasi responden. Penggunaan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja dalam penelitian ini dinotasikan dengan **PA**.

**Tabel 3.5**  
**Pernyataan Untuk Mengukur Partisipasi Anggaran**

PA	Pernyataan
PA 1	Saya berperan serta dalam proses penyusunan anggaran
PA 2	Frekuensi diskusi terkait anggaran dengan atasan diprakarsai oleh saya.
PA 3	Saya ikut berperan terhadap anggaran final yang ditetapkan
PA 4	Saya merasa berkontribusi dalam penganggaran

### **3.3 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah para pejabat perbendaharaan pada satuan kerja-satuan kerja (satker) yang berada pada wilayah pembayaran KPPN Selong kabupaten Lombok Timur yang berjumlah 120 pejabat dari 30 satker. Pejabat Perbendaharaan yang dimaksud terdiri dari para Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penanda Tangan Surat Perintah Membayar (PPSPM), dan Bendahara. Pemilihan populasi ini didasarkan pada peran strategis para pejabat perbendaharaan tersebut dalam proses pelaksanaan anggaran ditingkat daerah.

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

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu berupa kuesioner. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yaitu para pejabat perbendaharaan satker-satker di wilayah pembayaran KPPN Selong.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan metode survei kuesioner. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden (Kunwaviyah, 2010). Kuesioner penelitian ini dikirim melalui jasa ekspedisi ke KPPN Selong yang selanjutnya akan diserahkan kepada para pejabat perbendaharaan satker-satker melalui rekan kerja pada penulis pada KPPN Selong. Waktu yang direncanakan dalam rangka pengumpulan data ini adalah satu bulan terhitung dari akhir bulan Oktober hingga akhir bulan Nopember 2012. Seluruh kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan ke petugas di KPPN Selong selanjutnya akan dikirim kembali ke penulis untuk diolah.

### **3.6 Metode Analisis**

#### **3.6.1 Uji Kualitas Data**

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

##### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan

korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel atau konstruk. Apabilakorelasi antara masing-masing item atau indikator terhadap total skor variabel menunjukkan hasil probabilitas  $<0,01$  atau  $<0,05$  berarti angka probabilitas tersebut signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2011).

### **3.6.1.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran realibilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Repeated Measure atau pengukuran ulang disini seseorang disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. One Short atau pengukuran sekali saja: disini pengakuannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS merupakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ .

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan regresi terdapat syarat yang harus dilalui yaitu melakukan uji asumsi klasik. Model regresi harus bebas dari asumsi klasik yaitu, bebas normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas.

#### 3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pada uji Kolmogorov Smirnov apabila signifikansi  $>5\%$  maka berarti data terdistribusi secara normal. Sebaliknya apabila signifikansi  $<5\%$  maka berarti data tidak terdistribusi secara normal.

#### 3.6.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan

menggunakan grafik *scatterplot*. Pendeteksian mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-studentized. Adapun dasar analisisnya sebagai berikut :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.6.2.3 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Pengujian ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau nilai VIF > 10 (Ghozali, 2011).

### **3.6.3 Analisis Regresi**

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen (gaya kepemimpinan, asimetri informasi, dan penggunaan realisasi

anggaran untuk evaluasi) yang diposisikan untuk mempengaruhi partisipasi anggaran melalui variabel mediasi yaitu dorongan atasan dalam partisipasi anggaran.

### 3.6.3.1 Regresi Linear

Regresi linear untuk menghitung besarnya pengaruh variable X dan Y, yang diukur dengan menggunakan koefisien regresi, metode ini menghubungkan variabel dependen dengan variabel independen.

Untuk membuktikan kebenaran adanya pengaruh variabel independen dan dependen digunakan analisis regresi sebagai berikut :

$$\text{DPA} = \mathbf{b_0} + \mathbf{b_1GK} + \mathbf{b_2AI} + \mathbf{b_3PRA} + \mathbf{e_1} \quad (3.1)$$

$$\text{PA} = \mathbf{b_0} + \mathbf{b_1DPA} + \mathbf{b_2GK} + \mathbf{b_3AI} + \mathbf{b_4PRA} + \mathbf{e_2} \quad (3.2)$$

Dimana:

DPA = Dorongan Partisipasi Anggaran

GK = Gaya Kepemimpinan

AI = Asimetri Informasi

PRA = Penggunaan Realisasi Anggaran untuk Evaluasi Kinerja

PA = Partisipasi Anggaran

b0 = konstanta

b1,b2,b3,b4 = koefisien regresi

e1 dan e2 = *standart error*

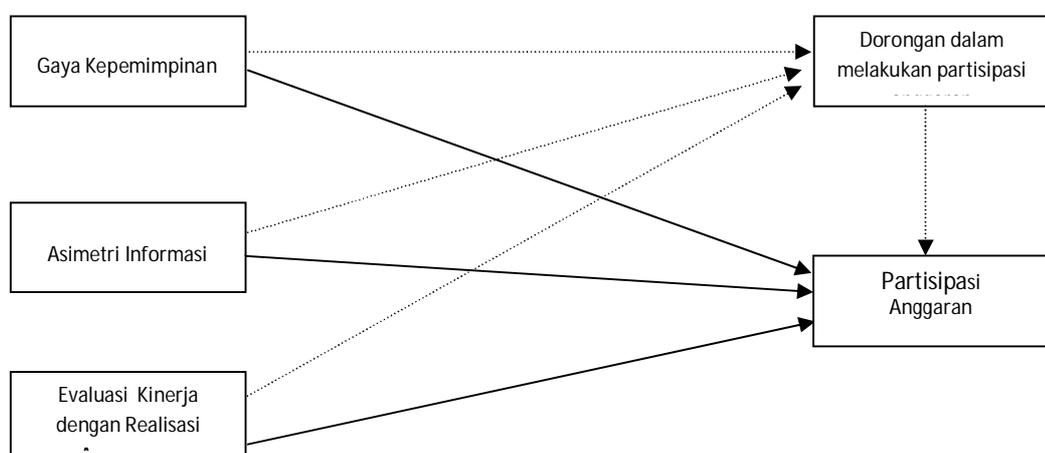
### 3.6.3.2 Analisis Jalur

Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya

berdasarkan teori (Ghozali, 2011). Lebih jauh Ghozali (2011) menyatakan bahwa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner. Analisis jalur yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara variabel eksogen (gaya kepemimpinan, asimetri informasi, dan penggunaan realisasi anggaran untuk evaluasi) yang diposisikan untuk mempengaruhi partisipasi anggaran melalui variabel mediasi yaitu dorongan dalam partisipasi anggaran.

Hartman dan Moers (1999) dalam Larissa dan Parker (2008) menyatakan dalam penelitian penganggaran mereka bahwa analisis jalur merupakan metode yang sesuai dalam model mediasi. Analisis jalur yang yang dalam penelitian ini seperti yang terlihat dalam gambar 2.2, setiap jalur hipotesis antar variabel mempunyai koefisien jalur yang mengukur dampak dari variabel antiseden dalam menjelaskan varian atas variabel outcome.

**Gambar 3.1**  
**Model Analisis Jalur**



Analisis jalur digunakan untuk menghitung pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap partisipasi anggaran melalui variabel mediasi yaitu dorongan dalam melakukan partisipasi anggaran. Nilai untuk koefisien jalur diestimasi menggunakan analisis regresi (Haryanti dan Othman, 2012). Nilai koefisien jalur adalah nilai *standardized coefficients beta* yang dihasilkan dari analisis regresi antara variabel outcome dengan variabel antiseden yang sesuai (Larissa dan Parker, 2008).

Ada beberapa tahapan dalam analisis regresi, adapun tahap-tahap analisis regresi sebagai berikut (Ghozali, 97: 2011):

### **1). Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R<sup>2</sup> semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R<sup>2</sup> mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### **2). Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Pengambilan keputusan ditolak dan diterimanya hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) sebagai berikut:

- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai  $Sig. < 0,05$  maka  $H_a$  diterima (ada pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat)
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai  $Sig. > 0,05$  maka  $H_a$  ditolak (tidak ada pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat).

Penentuan  $F$  tabel uji signifikansi 5%:

- Menentukan nilai  $df_1 = k-1$ , dimana  $k$  adalah jumlah seluruh variabel
- Menentukan  $df_2 = N-k$ , dimana  $N$  adalah jumlah sampel

Setelah diketahui nilai  $df_1$  dan  $df_2$  maka dikonsultasikan dengan  $F$  tabel yang ada pada lampiran buku-buku statistik. Contoh  $df_1 = 2$  dan  $df_2 = 50$  maka  $F_{(2;50)} = 3,1826$ .

### 3). Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Pengambilan keputusan ditolak dan diterimanya hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $Sig. < 0,05$  maka  $H_a$  diterima (ada pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat)
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai  $Sig. < 0,05$  maka  $H_a$  ditolak (tidak ada pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat)

Penentuan  $t$  tabel dua sisi uji signifikansi 5%:

- Menentukan nilai  $df = N-k$ , Setelah diketahui nilai  $df$  maka dikonsultasikan dengan  $t$  tabel yang ada pada lampiran buku-buku statistik. Contoh  $df = 50$  maka  $t_{(50)} = 2,0086$ .