

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT*
INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

GITA PRAMUDYA SARASWATI

10412141024

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT
INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)**

Oleh:
GITA PRAMUDYA SARASWATI
10412141024

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan kontingensi dengan variabel moderating. Penelitian ini mempunyai dua tujuan. Pertama, bertujuan untuk membuktikan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Kedua, bertujuan untuk membuktikan apakah *job relevant information* memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei menggunakan kuesioner. Populasi dan sampel penelitian ini adalah manajer pada dinas pemerintah Kota Yogyakarta yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh. Jumlah populasi dan sampel sebanyak 155 orang. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Moderating Regression Analysis* (MRA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini terbukti dari hasil regresi yaitu nilai koefisien regresi sebesar 2.037 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $7.321 > 1.975$. Berdasarkan kriteria variabel moderating dari hasil MRA, *job relevant information* dalam penelitian ini bukan merupakan variabel moderating karena nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran 1,577 dengan signifikansi 0,282. Variabel *job relevant information* memberikan nilai koefisien 0,885 dengan signifikansi 0,308. Variabel moderating M (interaksi antara Partisipasi dan *Job Relevant Information*) memberikan nilai koefisien 0,002 dengan signifikansi 0,972. *Job relevant information* tidak memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial karena dilihat dari hasil uji t dan uji anova setelah memasukkan variabel interaksi, diketahui bahwa probabilitas signifikansi di atas 0,05 adalah tidak signifikan.

Kata kunci: Kinerja Manajerial, *Job Relevant Information*, Partisipasi Penyusunan Anggaran.

**THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION TOWARD
MANAGERIAL PERFORMANCE WITH JOB RELEVANT
INFORMATION AS MODERATING VARIABLE
(Study In The Government Agency Of Yogyakarta Municipal)**

By:

GITA PRAMUDYA SARASWATI

10412141024

ABSTRACT

This study is a quantitative research using contingency approach with moderating variable. This study is aimed to examine: (1) the effect of budgetary participation toward managerial performance and (2) whether job relevant information is able to strengthen the relationship between budgeting participation and managerial performance. Data collection methods in this study is a survey using questionnaire distribution. It involves the whole population with a number of 155 managers in government agency of Yogyakarta Municipal. The data was analyzed by Moderating Regression Analysis (MRA). The results showed that budgetary participation positively influences managerial performance. It was proved by regression coefficient 2,037 and value of $t_{count} (7,321) > t_{table} (1,975)$. In this study, job relevant information is not a moderating variable because budgetary participation coefficient value is 1,577 with significance 0,282. Moderating variable (interaction between budgeting participation and managerial performance) give coefficient value 0,002 with significant 0,972.

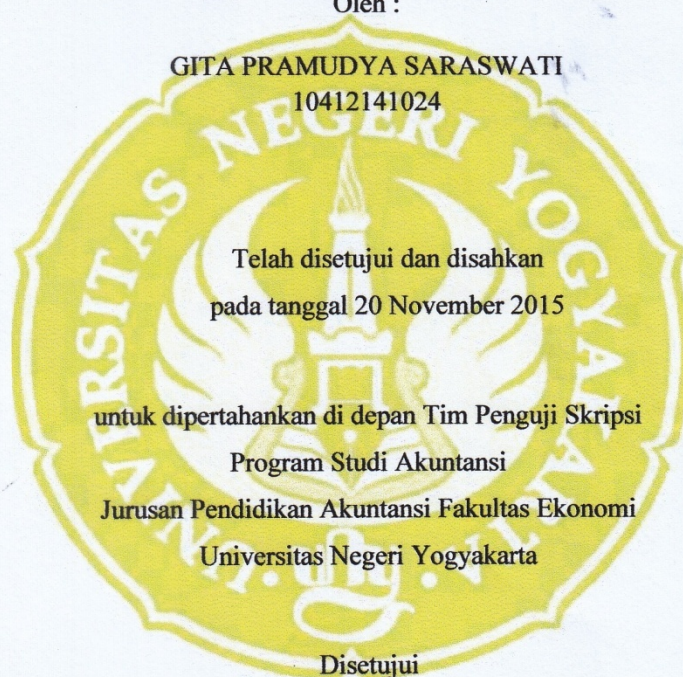
Keywords: Managerial Performance, Job Relevant Information, Budgeting Participation

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT*
INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)**

SKRIPSI

Oleh :

GITA PRAMUDYA SARASWATI
10412141024

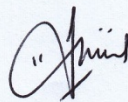


Telah disetujui dan disahkan
pada tanggal 20 November 2015

untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Dosen Pembimbing,



Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak

NIP. 198205142005012001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT*
INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)**

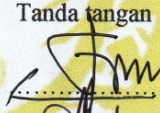

yang disusun oleh:

GITA PRAMUDYA SARASWATI

NIM. 10412141024

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Desember 2015
dan dinyatakan lulus

DEWAN PENGUJI

Nama	Kedudukan	Tanda tangan	Tanggal
Abdullah Taman, SE. Ak., M.Si.	Ketua penguji		15 / 12
Mimin Nur Aisyah, M.Sc. Ak.	Sekretaris		15 / 12
Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.	Penguji Utama		15 / 12

Yogyakarta, 18 Desember 2015

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan

Dr. Sugiharsono, M.Si.
NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gita Pramudya Saraswati
NIM : 10412141024
Program Studi : Akuntansi
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran
terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job
Relevant Information* sebagai Variabel
Moderating (Studi pada Dinas Pemerintah
Kota Yogyakarta)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim. Demikian, pernyataan ini saya buat dalam kesadaran dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta,

Peneliti,



Gita Pramudya Saraswati

NIM. 10412141024

MOTTO

“So which of the favors of your Lord would you deny?”

(Surah Ar-Rahman)

“Life consists of two days, one for you and one against you. So when it’s for you don’t be proud or reckless, and when it’s against you be patient, for both days are test for you.”

(Imam Ali)

“I’m stronger because I had to be, I’m smarter because of my mistakes, happier because of the sadness I’ve known, and now wiser because I learned.”

(curiano.com)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, karya tulis ini peneliti persembahkan kepada :

1. Ibu saya, Ibu Saminingsih. Terima kasih untuk doa yang selalu dipanjatkan dan dukungan kepada saya.
2. Bapaksaya, Bapak Bambang Indrajanto. Terima kasih atas doa dan dukungan serta kesabaran mendampingi saya.
3. Kakak saya, Manggala Aldi Putranto. Terima kasih atas nasihat dan dukungan selama ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, kasih sayang dan hidayah-Nya, sehingga tugas akhir skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderating (Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)” ini dapat diselesaikan. Peneliti menyadari tanpa adanya dorongan, bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak, tugas akhir skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak., dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahandan bimbingan selama penyelesaian tugas akhir skripsi.
4. Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D., dosen narasumber yang telah memberikan saran selama peneliti menyelesaikan tugas akhir skripsi.
5. Pegawai Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta, atas kerja sama dan partisipasinya dalam penelitian.
6. Semua pihak terkait yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Harapan peneliti semoga isi yang terkandung di dalam tugas akhir skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta,

Peneliti,



Gita Pramudya Saraswati

NIM. 10412141024

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10
1. Manfaat Teoritis	10
2. Manfaat Praktis	10
BAB II. KAJIAN TEORI	11
A. Kajian Teori	11

1. Kinerja Manajerial	11
a. Pengertian Kinerja Manajerial	11
b. Klasifikasi Manajer	12
c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial.....	13
d. Pengukuran Kinerja Manajerial	14
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	16
a. Pengertian Anggaran.....	16
b. Karakteristik Anggaran	19
c. Manfaat Anggaran.....	19
d. Fungsi Anggaran	20
e. Siklus Anggaran Sektor Publik.....	24
f. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran	25
g. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	26
h. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	27
i. Masalah dalam Anggaran Partisipatif	29
j. Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	30
3. <i>Job Relevant Information</i>	31
a. Pengertian Informasi	31
b. Karakteristik Informasi	31
c. Pengertian <i>Job Relevant Information</i>	32
d. Pengukuran <i>Job Relevant Information</i>	34
B. Penelitian yang Relevan.....	35
C. Kerangka Berpikir.....	38

D. Paradigma Penelitian.....	41
E. Hipotesis Penelitian.....	41
BAB III. METODE PENELITIAN.....	42
A. Tempat dan Waktu Penelitian	42
B. Desain Penelitian.....	42
C. Definisi Operasional Variabel.....	43
1. Variabel Independen	43
2. Variabel Dependen.....	43
3. Variabel Moderating	44
D. Populasi dan Sampel	44
E. Instrumen Pengumpulan Data	45
F. Teknik Pengumpulan Data.....	48
G. Uji Coba Instrumen	48
1. Uji Kualitas Pengumpulan Data.....	48
a. Uji Validitas	48
b. Uji Reliabilitas	49
H. Teknik Analisis Data.....	50
1. Statistik Deskriptif	50
2. Uji Asumsi Klasik	51
a. Uji Linieritas	51
b. Uji Multikolonieritas.....	51
c. Uji Heteroskedastisitas.....	52
3. Analisis Data Deskriptif	53

4. Uji Hipotesis	54
a. Analisis Regresi Sederhana.....	54
b. <i>Moderating Regression Analysis</i>	55
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	57
B. Data Umum Responden	57
C. Statistik Deskriptif	60
D. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel.....	61
E. Hasil Analisis Data.....	70
F. Uji Hipotesis	73
G. Pembahasan Hasil Penelitian	76
H. Keterbatasan Hasil Penelitian	81
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	81
A. Kesimpulan	81
B. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	46
2. Asal Dinas Responden.....	57
3. Jenis Kelamin Responden	58
4. Tingkat Pendidikan Responden.....	58
5. Usia Responden.....	59
6. Jabatan Responden	59
7. Lama Bekerja Responden	60
8. Ringkasan Statistik Deskriptif	61
9. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran...	63
10. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	64
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	66
12. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	74
13. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Job relevant Information</i>	69
14. Distribusi Kecenderungan Frekuensi <i>Job Relevant Information</i>	69
15. Hasil Uji Linieritas	71
16. Hasil Uji Heteroskedastisitas	71
17. Hasil Uji Multikolinieritas	72
18. Hasil Hipotesis 1	73
19. Hasil Hipotesis 2	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	41
2. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	64
3. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja	67
4. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel <i>Job Relevant Information</i>	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	90
2. Data Uji Instrumen	105
3. Uji Validitas dan Reliabilitas	108
4. Data Penelitian	114
5. Hasil Analisis Deskriptif	126
6. Uji Asumsi Klasik	126
7. Uji Hipotesis	130

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang berbeda antara sektor swasta dengan sektor pemerintah, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor pemerintahan atau publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005: 61). Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi)

anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *topdown*, *bottom up* dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2009).

Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegangkuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran

merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Nor, 2007). Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975).

Manajer yang baik adalah manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, *et al.*) dalam Handoko (1996:34). Fungsi-fungsi manajemen ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2004).

Indriantoro (1993) dan Supomo (1998) dalam Kurnia (2010) menyatakan bahwa kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penganggaran. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja bila bawahan ikut serta dalam proses penganggaran.

Banyak penelitian dibidang akuntansi manajemen yang memperhatikan masalah partisipasi penyusunan anggaran. Hasil-hasil penelitian belum konsisten dan sering terjadi kontradiksi. Penelitian Brownell & Mc Innes (1986) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Milani (1975) dan Brownell & Hirst (1986) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (Gul dkk, (1995) dalam Nanda Hapsari (2010)).

Hubungan positif dan negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu. Hal semacam ini dijelaskan dengan pendekatan kontingensi (contingency approach), di mana pendekatan ini memberi gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi dan berbeda bagi tiap situasi. Pendekatan kontingensi mempelajari perilaku manajerial sebagai reaksi atas sejumlah keadaan tertentu guna menyarankan praktek-praktek manajemen yang dianggap paling cocok dalam rangka usaha menghadapi situasi tertentu (Winardi, 2000: 16).

Govindarajan (1986) dalam Eker (2008) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontingensi antara penyusunan anggaran dengan kinerja

manajerial memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel intervening atau moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial (Brownell, 1980).

Penelitian terdahulu banyak yang menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung (faktor kontingensi) misalnya menggunakan komitmen tujuan, kultur organisasi, komitmen tujuan, locus of control dan sebagainya. Faktor kontingensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Job Relevant Information (JRI) sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Informasi (*information*) yaitu data yang telah diubah menjadi konteks yang berarti dan bermanfaat bagi pengguna-pengguna tertentu (Daft, 2006). Informasi sangat dibutuhkan oleh berbagai pihak. Dalam pengambilan keputusan dibutuhkan suatu informasi. Bila tidak ada informasi maka pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan, walaupun pengambilan keputusan tersebut dilakukan tanpa adanya informasi yang mendukung maka keputusan yang diambil dapat keliru.

Baiman (1982) dalam Kren (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. Baiman (1982) dalam Yusfaningrum dan Ghazali (2005) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan/pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha

yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

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. Dengan adanya *job relevant information* (JRI) manajer tidak akan melakukan pembiasan target anggaran guna mencapai target anggaran dengan mudah namun manajer akan berusaha mencapai target anggaran yang telah ditetapkan sebab *job relevant information* (JRI) yang ada akan memberikan informasi-informasi bagaimana mencapai target anggaran dengan efektif dan efisien. Usaha untuk mencapai target anggaran tersebut akan mengakibatkan meningkatnya kinerja manajer.

Organisasi pemerintah daerah merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif.

Penyusunan anggaran pada Dinas di Pemerintah Kota Yogyakarta telah menggunakan penganggaran partisipatif. Informasi yang didapat dari Kepala Bagian Keuangan Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, menyebutkan bahwa penyusunan anggaran pada SKPD menggunakan sistem bottom up yang dilaksanakan melalui masukan dari seksi, bidang, sub bagian, sekretariat dan Unit Pelaksana Teknis dengan mempertimbangkan rencana kerja tahunan dan

rencana strategis Penyusunan anggaran juga memperhatikan masukan dari masyarakat melalui Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) kemudian dibahas dengan Tim Anggaran Pemerintah Kota dan setelahnya dibahas dengan DPRD Kota Yogyakarta. Peran manajer dalam penyusunan anggaran sebagai pengarah dan penyelia dari usulan-usulan anggaran dengan harapan anggaran dapat mencapai kinerja dan tujuan instansi. Namun, lamanya proses pembahasan anggaran yang disebabkan kurang matangnya perencanaan dapat menyebabkan tertundanya pelaksanaan tugas manajer.

Sekretaris Dinas Ketertiban menjelaskan juga bahwa setiap tingkatan manajemen memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang berbeda, manajemen tingkat atas bertugas menyampaikan visi dan misi dari instansi, manajemen tingkat menengah bertugas menyampaikan program-program yang dapat menunjang visi dan misi instansi, sedangkan manajemen tingkat bawah memiliki tugas membuat usulan kegiatan yang terkait dengan program yang telah ditetapkan. Walaupun demikian, setiap manajer telah melakukan tugas dan fungsi pokok seorang manajer, yaitu *planning*, *organizing*, *executing*, dan *controlling*. Hal ini dapat dilihat dari tugas setiap manajer dalam mengkoordinir, menyesuaikan, dan mencermati kegiatan maupun program agar dapat menunjang visi dan misi instansi. Transfer informasi yang terjadi di setiap tingkatan manajemen memberikan gambaran dan pengetahuan agar manajer dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Menurut seorang staf operasional anggaran Dinas Kesehatan, informasi mengenai kebutuhan pelaksanaan kegiatan dari bawahan/ unit pelaksana

terkadang terganjal oleh standar yang telah ditetapkan Pemerintah Kota. Sebagai contoh, kurangnya koordinasi antara pelaksana dengan manajer mengenai standar penggunaan listrik yang telah ditetapkan, namun unit pelaksana teknis membutuhkan alat operasional maka kebijakan penghematan pemakaian listrik harus dilakukan di kantor Dinas Kesehatan yang berdampak pada kinerja manajerial tidak maksimal.

Berdasarkan uraian penjelasan diatas, peneliti ingin mengetahui bagaimana partisipasi penyusunan anggaran di dinas Pemerintah Kota Yogyakarta memberikan pengaruh pada kinerja manajerial dengan menggunakan job relevant information sebagai variabel moderating. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN JOB RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Lamanya proses pembahasan anggaran yang disebabkan kurang matangnya perencanaan dapat menyebabkan kinerja manajerial berkurang yang seharusnya manajer sudah mendapatkan tugas yang jelas.
2. Standar anggaran yang diberikan dari atasan membuat manajer membuat kebijakan yang berdampak pada kinerja manajerial tidak maksimal.

3. Transfer informasi terkadang tidak tersampaikan dengan baik dikarenakan kurangnya koordinasi antara manajer dan pelaksana.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian penjelasan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka peneliti membatasi masalah penelitian pada pengujian pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan *job relevant information* sebagai variabel moderating. Objek penelitian pada dinas di Pemerintah Kota Yogyakarta.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* sebagai variabel moderating?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan terhadap kinerja manajerial.
2. Mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* sebagai variabel moderating.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh penulis dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada dinas di Pemerintah Kota Yogyakarta. Selain itu, penelitian ini dapat sebagai salah satu referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

2. Manfaat 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.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat berarti mengoordinasikan pekerjaan dari satu kelompok atau departemen, atau dapat berarti menyelia satu orang saja. Pengoordinasian tersebut dapat juga mencakup pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan suatu tim yang terdiri atas orang-orang dari organisasi berbeda, seperti karyawan temporer atau karyawan yang bekerja di pemasok dari organisasi tersebut (Arfan Ikhsan Lubis, 2011: 46).

Malayu (2007:44) mengemukakan bahwa manajer adalah sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang dipimpinnya.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Indra Bastian, 2006: 274)

Mardiasmo (2006) mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan menurut Mahoney (1963) dalam Nurcahyani (2010), kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Jadi, kinerja manajerial dapat diartikan juga sebagai tingkat pencapaian manajer dalam melaksanakan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Klasifikasi Manajer

Secara umum, manajer dapat diklasifikasikan sebagai manajer tingkat bawah, tingkat menengah, dan tingkat atas. (Arfan Ikhsan Lubis, 2011: 46)

1) Manajer tingkat bawah (*Lower Management*)

Manajer ini merupakan orang yang menduduki posisi di tingkatan paling bawah dan mengelola pekerjaan individu non-manajerial yang terlibat dalam produksi atau penciptaan produk organisasi. Mereka sering disebut penyelia, tetapi bisa juga disebut manajer lini, manajer kantor, atau bahkan mandor.

2) Manajer tingkat menengah (*Middle Management*)

Manajer tingkat menengah mencakup semua tingkatan manajemen antara tingkatan paling rendah dengan tingkat puncak pada organisasi tertentu. Manajer tingkat menengah mengelola pekerjaan para manajer lini pertama dan mempunyai sebutan, seperti kepala bagian atau kepala biro, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

3) Manajer tingkat atas (*Top Management*)

Manajer yang menduduki posisi ini biasanya disebut manajemen puncak, yang bertanggungjawab atas pengambilan keputusan yang mencakup seluruh organisasi dan menyusun rencana serta sasaran yang akan memengaruhi keseluruhan organisasi itu.

c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Nanda Hapsari (2010), antara lain :

- 1) Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
- 2) Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).

- 3) Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
- 4) Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

d. Pengukuran Kinerja Manajerial

Supomo dan Indriantoro (1998) menjelaskan, menurut teori manajemen klasik kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1) Perencanaan

Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun manajer tingkat atas.

2) Investigasi

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.

3) Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronisasi tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, dan berhubungan dengan manajer lain.

4) Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5) Pengawasan

Pengawasan meliputi mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, member tugas, dan menangani keluhan.

6) Penataan staf (*Staffing*)

Penataan staf merupakan suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk

mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

7) Negosiasi

Bentuk negosiasi yang dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.

8) Perwakilan

Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009). Lebih rinci lagi, Halim (2013: 22) mengartikan anggaran yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi, anggaran menduduki posisi yang penting. Proses dan metode untuk mempersiapkan suatu anggaran disebut dengan penganggaran. Dalam

sektor publik, penganggaran merupakan tahapan yang cukup rumit dan penuh dengan nuansa politik. Berbeda dengan sektor swasta atau bisnis, anggaran dianggap sebagai rahasia perusahaan yang tertutup bagi publik, sedangkan pada sektor publik anggaran dianggap sebagai alat akuntabilitas publik di dalam mengelola dana publik dan program-program yang didanai dengan uang publik sehingga anggaran pada sektor publik justru harus diinformasikan untuk didiskusikan secara terbuka.

Anggaran publik merupakan kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. (Mardiasmo, 2009) Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan dan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Di dalam tampilannya, anggaran selalu menyertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu. Kebanyakan organisasi sektor publik melakukan pembedaan krusial antara tambahan modal dan penerimaan, serta tambahan pendapatan dan pengeluaran. (Indra Bastian, 2006: 163-164)

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja (output) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (output), anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis. Sementara itu, penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja (Arfan Ikhsan Lubis, 2011: 226)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai perkiraan rencana kerja yang berisi penerimaan dan pengeluaran yang disusun secara sistematis untuk periode yang akan datang.

b. Karakteristik Anggaran

Anggaran sektor publik mempunyai karakteristik sebagai berikut:
(Indra Bastian, 2009 : 81)

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- 3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- 5) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

c. Manfaat Anggaran

Ada beberapa alasan penyebab anggaran dianggap penting
(Mardiasmo, 2009), yaitu:

- 1) Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial-ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat;

- 2) Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tidak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas; dan
- 3) Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggungjawab terhadap rakyat.

d. Fungsi Anggaran

Mardiasmo (2009) dalam Abdul Halim (2013: 50-52) mengidentifikasi beberapa fungsi anggaran dalam manajemen sektor publik adalah sebagai berikut:

- 1) Alat perencanaan;

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:

- (a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan;
- (b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta alternatif pembiayaannya;
- (c) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun; dan
- (d) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

2) Alat pengendalian;

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (overspending), terlalu rendah (underspending), salah sasaran (missappropriation), atau adanya penggunaan yang tidak semestinya (misspending). Anggaran merupakan alat untuk mengawasi kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk meyakinkan bahwa pemerintah mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu:

- (a) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan;
- (b) Menghitung selisih anggaran;
- (c) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians;
- (d) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

3) Alat kebijakan fiskal;

Melalui anggaran organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran sektor publik

dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi.

4) Alat politik;

Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tertentu. Anggaran tidak sekedar masalah teknik, melainkan diperlukan keterampilan berpolitik, membangun koalisi, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang manajemen keuangan sektor publik yang memadai oleh para manajer publik. Oleh karena itu, kegagalan dalam melaksanakan anggaran akan dapat menjatuhkan kepemimpinan dan kredibilitas pemerintah.

5) Alat koordinasi dan komunikasi;

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan sub-organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian/unit kerja lainnya. Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi dan komunikasi antara dan seluruh bagian dalam pemerintahan.

6) Alat penilaian kinerja;

Kinerja eksekutif dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

7) Alat motivasi;

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging*.

8) Alat menciptakan ruang publik.

Fungsi ini hanya berlaku pada organisasi sektor publik, karena pada organisasi swasta anggaran merupakan dokumen rahasia yang tertutup untuk publik. Masyarakat dan elemen masyarakat lainnya nonpemerintah, seperti LSM, Perguruan Tinggi, Organisasi Keagamaan, dan organisasi masyarakat lainnya, harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Keterlibatan mereka dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses penganggaran dapat dilakukan mulai dari proses penyusunan perencanaan pembangunan maupun rencana

kerja pemerintah (daerah), sedangkan keterlibatan secara tidak langsung dapat melalui perwakilan mereka di lembaga legislatif (DPR/DPRD).

e. Siklus Anggaran Sektor Publik

Siklus anggaran adalah masa atau jangka waktu mulai saat anggarandisusun sampai dengan saat perhitungan anggaran disahkan dengan undang-undang. Menurut Mardiasmo (2004) siklus anggaran meliputi empat tahap, yaitu:

1) Tahap Persiapan Anggaran (Budget Preparation)

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasartaksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perludiperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebihdahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harusdisadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatandiestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaranpengeluaran.

2) Tahap Ratifikasi Anggaran (budget ratification)

Pada tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untukmenjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3) Tahap Pelaksanaan Anggaran (*budget implementation*)

Dalam tahap pelaksanaan anggaran ini, hal terpenting yang harus diperhatikan manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya.

4) Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak akan menemui banyak masalah.

f. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Secara garis besar, pendekatan dalam penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

1). *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun. Tapi pendekatan ini jarang berhasil karena mengarah kepada

kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

2). *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas)

Pada *bottom up approach*, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari bawah ke atas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikendalikan dengan hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

3). Kombinasi *top down* dan *bottom up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

g. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dianggap sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi dari para anggota organisasi. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional,

di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 1998).

Partisipasi adalah suatu “proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.” Arfan dan Muhammad, (2008: 173-175)

Menurut Brownell (1982) dalam Eka Yuda (2013) partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka.

Jadi, partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan pihak – pihak secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan penyusunan anggaran.

h. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Manfaat dari partisipasi dalam penyusunan anggaran menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2005: 175) adalah:

- 1) Partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen.

- 2) Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerja sama antar-anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut, kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka.
- 3) Partisipasi berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
- 4) Partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu. Manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai penyebab sumber daya dialokasikan dengan cara demikian.
- 5) Melalui proses negosiasi dan banyak diskusi anggaran yang terjadi dalam rapat, manajer akan menyadari masalah dari rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar-departemen. Dengan demikian, banyak masalah potensial yang berkaitan dengan anggaran dapat dihindari.

i. Masalah dalam Anggaran Partisipatif

Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2005: 175) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif mempunyai tiga potensi masalah, yaitu:

- 1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jika anggaran dibuat terlalu tinggi atau ketat akan menurunkan kinerja manajer, sebaliknya jika anggaran dibuat terlalu mudah akan menurunkan minat dan tantangan bagi manajer sehingga berakibat terhadap penurunan kinerja manajer.
- 2) Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*). *Budgetary slack* muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan terlalu rendah atau memperkirakan biaya terlalu tinggi.
- 3) Partisipasi semu (*pseudoparticipation*). *Pseudoparticipation* terjadi pada perusahaan yang tidak sungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi. Manajer tingkat bawah terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak karena perusahaan memerlukan persetujuan mereka. Hal ini akan mengakibatkan banyak sekali permasalahan perilaku, antara lain: meningkatnya rasa ketegangan bawahan, dan timbulnya perpecahan antara manajemen puncak dengan bawahan, seperti rasa saling curiga. Partisipasi semu akan terjadi kalau semakin banyak orang yang duduk dalam komite anggaran.

j. Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengukuran partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pengukuran bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil oleh perusahaan. Menurut Milani (1975) partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- 1). Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.
- 2). Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.
- 3). Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran.
- 4). Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

Proses penyusunan anggaran akan menetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian sasaran anggaran dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Peran tersebut menuntut manajer untuk bisa mengarahkan bawahan agar bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

3. *Job Relevant Information*

a. Pengertian Informasi

Jogiyanto (1999: 692) mendefinisikan informasi sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian – kejadian (event) yang nyata (fact) yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Tata Sutabri (2005) informasi adalah data yang telah diklasifikasikan atau diolah atau diinterpretasikan untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

Jadi, informasi adalah data yang telah diolah dan memiliki arti untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan.

b. Karakteristik Informasi

Organisasi-organisasi bergantung pada informasi kualitas tinggi untuk mengembangkan rencana strategis, mengidentifikasi masalah dan berinteraksi dengan organisasi lain. Informasi disebut berkualitas tinggi apabila informasi tersebut memiliki karakteristik-karakteristik yang menjadikannya bermanfaat untuk tugas ini. Karakteristik-karakteristik informasi yang bermanfaat dapat dibagi menjadi tiga kategori luas yaitu (Daft, 2006):

1) Waktu

Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, *up to date*, dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).

2) Isi

Informasi yang bermanfaat bebas dari kesalahan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, lengkap, ringkas, relevan (yaitu informasi tersebut menyediakan data yang dibutuhkan), dan merupakan ukuran kinerja yang akurat.

3) Bentuk

Informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami pengguna dan dalam tingkat detail yang memenuhi kebutuhan pengguna. Penyajiannya harus disusun dan menggunakan kombinasi kata, angka, dan diagram yang sangat membantu pengguna. Selain itu, informasi harus disajikan dengan menggunakan medium yang bermanfaat (dokumen tercetak, pertunjukan video, suara).

c. *Pengertian Job Relevant Information*

Kren, (1992) mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi dalam organisasi, yaitu: (1) informasi perilaku manajer dalam pengambilan keputusan untuk evaluasi kinerja; dan (2) informasi untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut. Sementara Baiman, (1982) dalam Yusfaningrum dkk. (2005) menambahkan bahwa *job relevant information* membantu bawahan dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman

yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Menurut Murray (1990) dalam Rakib Husin (2010) informasi juga dapat ditransfer dari bawahan kepada atasannya. Hal ini menunjukkan, bahwa ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu: (1) atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, dan (2) dari informasi yang diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat keputusan yang lebih baik atau lebih sesuai bagi organisasi. Tersediannya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga atasan atau pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Ranga Bawono, 2006).

Dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* adalah informasi yang berkaitan dengan tugas yang dapat membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Transfer informasi yang terjadi diharapkan agar pihak yang bersangkutan mendapat pengetahuan yang

lebih baik mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

d. Pengukuran *Job Relevant Information*

Menurut teori yang dikembangkan oleh Kren (1992), *Job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1) Mendapat informasi yang jelas.

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

2) Mempunyai informasi yang memadai.

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

3) Memperoleh informasi yang strategik.

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

4) Mencari informasi yang tepat.

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

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian ini mengambil beberapa referensi dari penelitian terdahulu sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian yang dijadikan referensi yaitu penelitian yang relevan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini.

1. Penelitian Yogi Andrianto (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Yogi Andrianto pada tahun 2008 dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Wilayah Kota Semarang)” menggunakan 50 orang manajer sebagai responden. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa keterlibatan manajer dan kepala bagian di rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Sedangkan *job relevant information* tidak bisaberperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Motivasi kerja dan kepuasan kerja bisa berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yogi (2008) adalah penggunaan variabel *job relevant information* sebagai variabel moderating. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian tersebut

menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Selain itu, penelitian yang dilakukan Yogi dilakukan pada rumah sakit swasta di wilayah Kota Semarang dan penelitian ini dilakukan pada pemerintah Kota Yogyakarta.

2. Penelitian Febri Hendri (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Febri Hendri yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Sleman Di Yogyakarta)” pada tahun 2008 didapatkan hasil bahwa partisipasi dalam anggaran sangat dibutuhkan komitmen organisasi agar tidak terjadinya senjangan anggaran yang begitu besar, dan senjangan anggaran tersebut dapat diminimalisir bahkan dihilangkan. Penelitian tersebut menggunakan 103 karyawan sebagai responden

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Febri adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan lokasi penelitian pada pemerintahan. Sedangkan perbedaannya, penelitian tersebut menggunakan variabel komitmen organisasi dan senjangan anggaran sebagai variabelnya.

3. Penelitian Kunwafiyah Nurcahyani (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Kunwafiyah Nurcahyani pada tahun 2010 dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai

Variabel *Intervening*". Dari penelitian yang menggunakan 160 karyawan sebagai responden menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, sedangkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Kunwafiyah adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen serta lokasi penelitian pada sektor pemerintahan. Sedangkan perbedaannya, penelitian tersebut menggunakan variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *job relevant information* sebagai variabel moderating.

4. Penelitian Ridwan Mattola (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Mattola pada tahun 2011 yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada PT Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar)" menggunakan 49 manajer sebagai responden. Dari penelitian tersebut, didapatkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. *Locus of control* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridwan adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya, penelitian tersebut menggunakan *locus of control* sebagai variabel moderating dan objek penelitian pada perusahaan. Sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *job relevant information* sebagai variabel moderating, sedangkan objek penelitian pada sektor pemerintahan.

C. Kerangka Berpikir

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun sebagai perencanaan dan indikator kinerja, dimana anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajer dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran, perlu dilibatkannya manajer bawah sehingga anggaran partisipatif dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merujuk kepada tingkat pengaruh keterlibatan setiap individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat, karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan

akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan atau standar tersebut karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Penelitian yang dilakukan Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial perusahaan.

Berdasarkan gagasan tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information*, dan Kinerja Manajerial

Adanya proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan kepada atasan berupa informasi yang dimilikinya tentang tugas yang dijalankan, sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*). Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja. *Job Relevant Information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik.

Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja. 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.

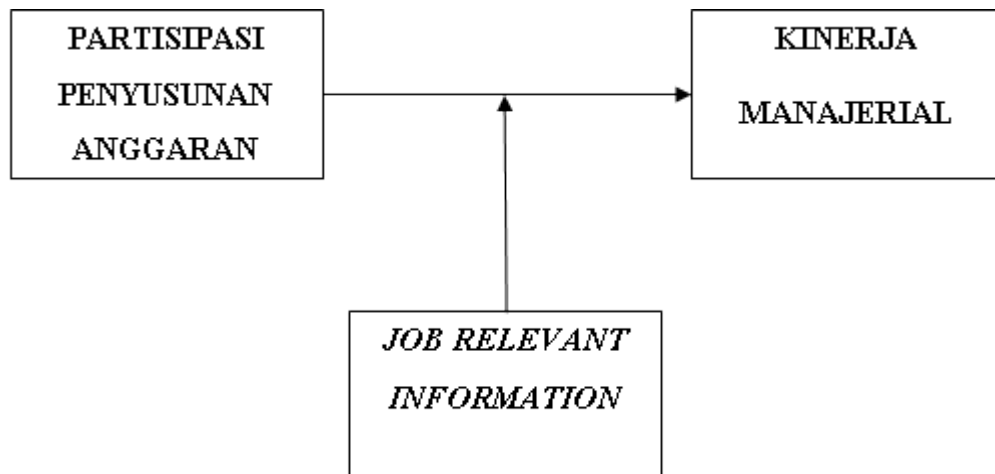
Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan cepat meningkatkan kinerja manajerial. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran. Campbell dan Gingrich (1986) dalam Kren (1992) menemukan bahwa JRI berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh positif antara Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Dari gagasan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

H2 : *Job Relevant Information* memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

3. Paradigma Penelitian

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, maka gambar paradigma penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini, dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan kerangka pikir di atas, maka peneliti membuat rumusan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. H2 : *Job Relevant Information* memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada 13 dinas di Pemerintah Kota Yogyakarta, dengan responden penelitian manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Juni-September 2015.

B. Desain Penelitian

Pengambilan data dilakukan dengan metode survey untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data dengan mengedarkan kuesioner, wawancara dan sebagainya (Sugiyono, 2010: 12). Penelitian ini menggunakan pendekatan kontingensi mengenai Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yaitu dengan menggunakan *Job Relevant Information* sebagai variabel moderating.

Menurut jenis dan analisis datanya, penelitian ini termasuk penelitian sebab akibat (*causal study*). Pendekatan dalam penelitian ini merupakan penelitian sebab akibat karena dalam penelitiannya untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen sebagai variabel yang mempengaruhi yang diindikasikan akan memberikan pengaruh (akibat) terhadap variabel dependen (dipengaruhi).

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Independen

Variabel Independen dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, yang mengukur seberapa jauh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran karyawan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat menurut Sugiyono (2007) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen atau variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial yang didefinisikan sebagai keluaran yang dihasilkan oleh manajer dalam melakukan fungsi manajemen (Wirawan, 2009: 5). Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi 8 indikator, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney et al. 1963) ditambah pengukuran kinerja secara menyeluruh. Klasifikasi manajer pada dinas pemerintahan, yaitu: Manajer tingkat atas adalah kepala bidang/bagian, manajer tingkat

menengah adalah kepala subagian/bidang, manajer tingkat bawah adalah kepala seksi.

3. Variabel Moderating

Variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen (Sugiyono, 2007). Variabel moderating dalam penelitian ini, yaitu *Job Relevant Information*(JRI). JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Dalam penelitian ini JRI dikriteriakan sebagai seberapa banyak para manajer memiliki informasi yang sesuai berkaitan dengan tugas yang dilakukan.

Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Kren (1992). Pengukuran variabel ini menggunakan 10 (sepuluh) buah pertanyaan dengan skala Likert satu sampai dengan lima dimana skor terendah (poin 1) JRI rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan JRI tinggi. .

D. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:61). Populasi pada penelitian ini adalah manajer pada dinas di Pemerintah Kota Yogyakarta yang berjumlah 155 orang. Pemilihan dinas dalam penelitian ini karena dinas

termasuk dalam organisasi sektor publik yang memiliki sistem anggaran partisipatif.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode sampling jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010:62, 68). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer pada dinas di Pemerintah Kota Yogyakarta yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran berjumlah 155 orang.

E. Instrumen Pengumpulan Data

1. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) di mana responden diminta untuk menjawab enam pertanyaan dengan memilih Skala Likert antara 1 sampai dengan 4. Skala rendah (angka 1) mewakili tingkat partisipasi yang rendah (Sangat Tidak Setuju), sedangkan skala tinggi Sangat Setuju (angka 4) mewakili tingkat partisipasi yang tinggi.
2. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja Manajerial adalah kuesioner *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al (1963) dengan 11 pernyataan. Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih dan/atau menulis skala antara nomor 1 sampai dengan 9. Pengukuran ini menggunakan *Semantic Defferensial* dengan skala 1 sampai dengan 3 mewakili

kinerja di bawah rata-rata, skala 4 sampai dengan 6 mewakili kinerja rata-rata dan skala 7 sampai dengan 9 mewakili kinerja di atas rata rata.

3. Pengukuran variabel *Job Relevant Information* menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Kren (1992). Pengukuran variabel ini menggunakan 10 (sepuluh) buah pertanyaan dengan skala Likert satu sampai dengan lima dimana skor terendah (poin 1) JRI rendah, sedangkan skor tinggi (poin 4) menunjukkan JRI tinggi.

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Nomor Item
1.	Kinerja Manajerial	Perencanaan	1
		Investigasi	2
		Pengkoordinasian	3
		Evaluasi	4, 5, 6
		Pengawasan	7
		Pemilihan staf	8
		Negosiasi	9
		Perwakilan	10
		Kinerja secara keseluruhan	11

No.	Variabel	Indikator	Nomor Item
2.	Partisipasi Penyusunan Anggaran	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	1, 2 3,4,5 6 7
3.	<i>Job Relevant Information</i>	a. Mendapat informasi yang jelas. b. Mempunyai informasi yang memadai. c. Memperoleh informasi yang strategi. d. Mencari informasi yang tepat.	1, 2 3, 4, 5 6, 7, 8 9, 10

F. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama, seperti hasil kuesioner. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan kepada para responden.

Tahap pengumpulan data yang dilakukan peneliti pada penelitian ini yaitu dengan membagikan kuesioner kepada responden penelitian sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Peneliti tidak perlu memberikan instruksi secara langsung kepada responden penelitian, karena pada kuesioner telah dicantumkan penjelasan cara pengisian kuesioner, sehingga diasumsikan bahwa responden penelitian dapat memahami cara pengisian kuesioner yang benar.

G. Uji Coba Instrumen

1. Uji Kualitas Pengumpulan Data

Dikarenakan data diambil secara primer dengan menggunakan kuesioner, maka digunakan pengujian kualitas data sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2008), instrumen valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mendapatkan data secara benar dan teliti. Suatu skala pengukuran disebut valid apabila skala tersebut melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Teknik

yang digunakan untuk uji validitas pada penelitian ini adalah teknik korelasi *product moment* dari *pearson* dengan rumus :

reabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach*

Alpha yaitu:

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel penelitian yang digunakan mempunyai hubungan yang linier ataukah tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansinya kurang dari 0,05 (Gendro Wiyono, 2011).

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas merupakan bentuk pengujian untuk asumsi dalam analisis regresi berganda. Multikolinearitas terjadi apabila terdapat hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi. Apabila terjadi gejala multikolinearitas, salah satu langkah untuk memperbaiki model adalah dengan menghilangkan variabel dari model regresi, sehingga bisa dipilih model yang paling baik (Purbayu Budi Santosa dan Ashari, 2005). Ada tidaknya multikolinearitas dapat dideteksi dengan menggunakan *Pearson Correlation*, dilihat dari besarnya *Toleranca Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) yang dapat dihitung dengan rumus :

$$VIF =$$

Tolerance Value dan VIF menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya atau dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat). *Tolerance Value* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi karena $VIF = 1/Tolerance Value$. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance Value* $\geq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \leq 10$ maka tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independennya (Imam Ghazali, 2006).

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu kondisi apabila variabel pengganggu mempunyai varian yang berbeda dari satu amatan ke amatan yang lain atau varian antara variabel dalam model tidak konstan (Gujarati, 2003). Asumsi varian dikatakan konstan apabila distribusi residual tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya variabel independen. Dalam regresi, salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah bahwa varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tidak memiliki pola tertentu. Pola yang tidak sama ini ditunjukkan dengan nilai yang tidak sama varians dengan residual. Gejala varians yang tidak sama ini disebut dengan gejala heterokedastisitas, sedangkan adanya gejala varians

residual yang sama dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain disebut homokedastisitas (Purbayu Budi Santosa dan Ashari, 2005). Salah satu uji statistik yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas adalah Uji Spearman yang mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen, dengan persamaan regresi :

$$U_t = \alpha + \beta X_t + v_i$$

Jika variabel independen secara signifikan secara statistik tidak mempengaruhi variabel dependen, maka tidak terdapat indikasi terjadi heterokedastisitas. Hal ini dapat dilihat apabila dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% (Iman Ghozali, 2006)

3. Analisis Data Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, dan *Job Relevant Information*. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (mean) dan standardeviasi (Ghozali, 2006).

4. Uji Hipotesis

(a) Analisis Regresi Sederhana

Persamaan regresi sederhana dapat digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi hubungan kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Dalam

penelitian ini analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Langkah-langkah dalam melakukan analisis regresi sederhana yaitu :

- a. Membuat garis linier sederhana

$$Y' = a + bX$$

Keterangan :

Y' : nilai yang diprekdisikan

a : konstanta atau apabila harga $X = 0$

b : koefisien regresi

X : nilai variabel independen

(Sugiyono, 2008)

- b. Menguji signifikan uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen akan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu dengan rumus :

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Jika t hitung lebih kecil daripada t tabel dengan taraf signifikansi 5% maka mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Sebaliknya jika t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% maka mempunyai pengaruh yang signifikan.

(b) *Moderating Regression Analysis (MRA)*

Pengujian hipotesis kedua menggunakan metode MRA untuk mengetahui apakah *Job Relevant Information* memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Persamaannya sebagai berikut:

$$Y =$$

$X_1 * X_2$ = Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran
dengan *Job Relevant Information*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta yang terdiri dari 13 dinas dengan menyebarkan 155 kuesioner.

Tabel 2. Asal Dinas Responden

No.	Nama Dinas	Responden
1.	Dinas Perizinan	11
2.	Dinas Kesehatan	11
3.	Dinas Ketertiban	11
4.	Dinas Bangunan Gedung dan Aset	11
5.	Dinas Permukiman dan Prasarana Wilayah	10
6.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	12
7.	Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi	14
8.	Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan	15
9.	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Pertanian	10
10.	Dinas Pariwisata	12
11.	Dinas Pendidikan	10
12.	Dinas Perhubungan	14
13.	Dinas Pengelolaan Pasar	14
Jumlah		155

Sumber: Data primer diolah, 2015

B. Data Umum Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 155 orang kepala bagian/manajer. Karakteristik responden dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, jabatan/posisi, dan lama bekerja. Berikut penjelasan mengenai data responden:

1. Jenis Kelamin Responden

Jumlah responden laki-laki sebanyak 76 responden (49%), sedangkan responden perempuan sebanyak 79 responden (51%) sehingga jumlah responden laki-laki maupun perempuan relatif seimbang. Tabulasi jenis kelamin responden selengkapnya dapat terlihat pada tabel 3.

Tabel 3. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	76	49,03
Wanita	79	50,98

Sumber: Data primer diolah, 2015

2. Tingkat Pendidikan Responden

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SLTA	15	9,68
D3	22	14,19
S1	96	61,94
S2	22	14,19
Jumlah	155	100

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 4. diatas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak yaitu jenjang S1 sebanyak 96 orang (61,94%) disusul jenjang S2 dan D3 masing-masing sebanyak 22 orang (14,19%) dan jenjang SLTA sebanyak 15 (9,68 %).

3. Usia Responden

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan usia dapat dilihat di tabel 5. seperti berikut ini:

Tabel 5. Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase (%)
26-30 tahun	2	1,29
31-35 tahun	10	6,45
36-40 tahun	25	16,13
41-45 tahun	37	23,87
46-50 tahun	33	21,29
>50 tahun	48	30,97
Jumlah	155	100

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan tabel 5 usia responden didominasi usia lebih dari 50 tahun sebanyak 48 (30,97%) selanjutnya disusul dengan usia 41-45 tahun sebanyak 37 (23,87%), usia responden 36-40 tahun sebanyak 25 (16,13%) kemudian usia 31-35 tahun sebanyak 10 (6,45%), 26-30 tahun sebanyak 2 (1,29%).

4. Jabatan Responden

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan jabatan/posisi dapat dilihat di tabel 6 seperti berikut ini:

Tabel 6 Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Kepala Bidang/Bagian	14	9,03
Kepala SubBagian/Bidang	35	22,58
Kepala Seksi	106	68,39
Jumlah	155	100

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 6. diatas menunjukkan bahwa jabatan responden terbanyak yaitu posisi kepala seksi sebanyak 106 orang (68,39%) kemudian posisi kepala subbagian/bidang sebanyak 35 orang (22,58%) dan posisi kepala bidang/bagian sebanyak 14 (9,03%).

5. Lama Bekerja Responden

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan lama bekerja dapat dilihat di tabel 7. seperti berikut ini:

Tabel 7. Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1-5 tahun	11	7,1
6-10 tahun	13	8,39
11-15 tahun	14	9,03
16-20 tahun	56	36,13
>20 tahun	61	39,35
Jumlah	155	100

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 7. diatas menunjukkan bahwa lama bekerja responden terlama yaitu lebih dari 20 tahun sebanyak 61 orang (39,35%) kemudian 16-20 tahun sebanyak 56 orang (36,13%) lalu 11-15 tahun sebanyak 14 orang (9,03%), serta 6-10 tahun dan 1-5 tahun masing-masing sebanyak 13 orang atau (8,39%) dan 11 orang atau (7,1%).

C. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, minimum. Berikut adalah statistik deskriptif variabel penelitian ini:

Tabel 8. Ringkasan Statistik Deskriptif

Variabel Penelitian	N	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. deviasi</i>
Partisipasi Anggaran	155	6	24	17.65	2.727
Kinerja	155	28	81	56.57	10.908
JRI	155	20	40	30.79	3.961

Sumber : hasil SPSS lampiran 5.1

Kuesioner variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran terdiri dari 6 item pernyataan. Pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran responden memberikan jawaban yang cukup bervariasi. Nilai minimum 6 dan nilai maksimum 24 kemudian mean 17,65 dan standar deviasi 2,727.

Kuesioner variabel *Job Relevant Information* terdiri dari 10 item pernyataan. Responden memberikan jawaban untuk variabel *Job Relevant Information* (JRI) dengan cukup bervariasi. Rata-rata jawaban responden sebesar 30,79 dibulatkan 31. Nilai minimum 20 dan nilai maksimum 40 kemudian mean 30,79 serta standar deviasi 3,961.

Kuesioner variabel Kinerja Manajerial terdiri dari 9 item pernyataan. Untuk variabel Kinerja Manajerial responden memberikan jawaban yang cukup bervariasi. Berdasarkan perbandingan antara nilai minimum 28 dengan nilai maksimum 81 kemudian mean 56,57 dan standar deviasi 10,908.

D. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel

Dalam menentukan distribusi frekuensi dan kecenderungan variabel, penelitian ini menggunakan rumus Sturges (Sugiyono, 2007: 34-37) seperti di bawah ini:

a) Menentukan Tabel Distribusi Frekuensi Data Partisipasi Anggaran

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 155 \\&= 1 + 3,3 (2,19) \\&= 1 + 7,227 \\&= 8,227 \text{ dibulatkan } 8\end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned}\text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\&= 24 - 6 \\&= 18\end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

Penentuan Kategori:

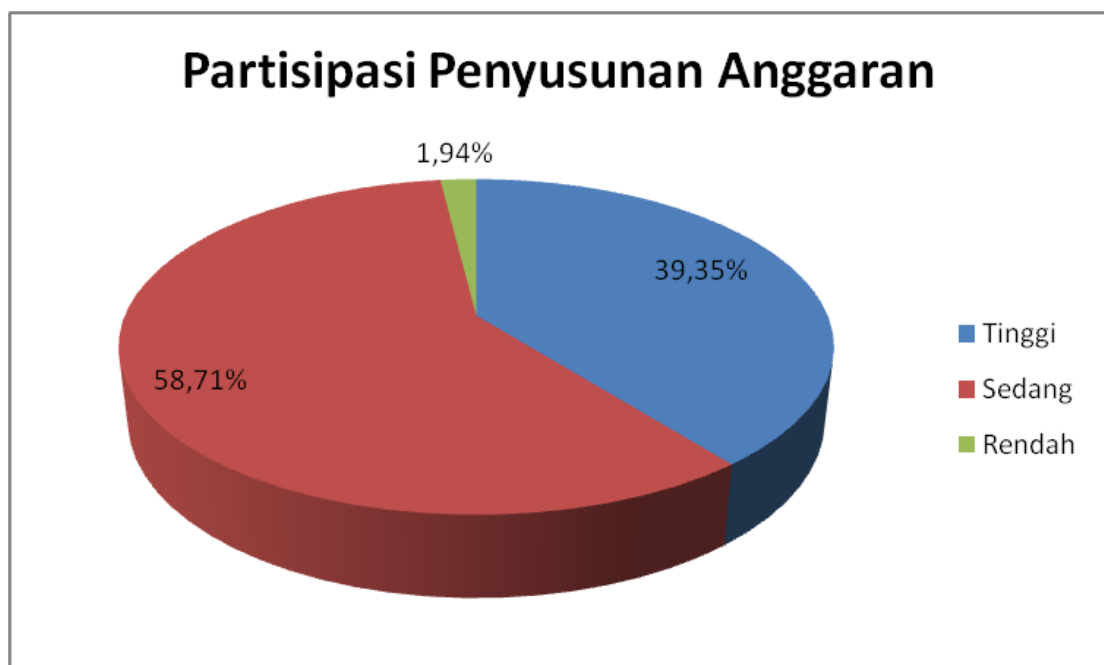
a) Rendah = <

Tabel 10. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Partisipasi

Anggaran

No.	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	<12	3	1,94	Rendah
2	12 s/d 18	91	58,71	Sedang
3	>18	61	39,35	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2015



Gambar 2. Gambar Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Partisipasi

Anggaran

Berdasarkan tabel 9, maka dapat diketahui bahwa partisipasi manajer pada kategori rendah sebanyak 3 orang (1,94%), kategori sedang sebanyak 91 orang (58,71%), dan kategori tinggi sebanyak 61 orang (39,35%). Dengan demikian, mayoritas manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada kategori sedang.

b) Menentukan Tabel Distribusi Frekuensi Data Kinerja Manajerial

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log 155 \\ &= 1 + 3,3 (2,19) \\ &= 1 + 7,227 = 8,227 \text{ dibulatkan } 8 \end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 81 - 28 \\ &= 53 \end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

Penentuan Kategori:

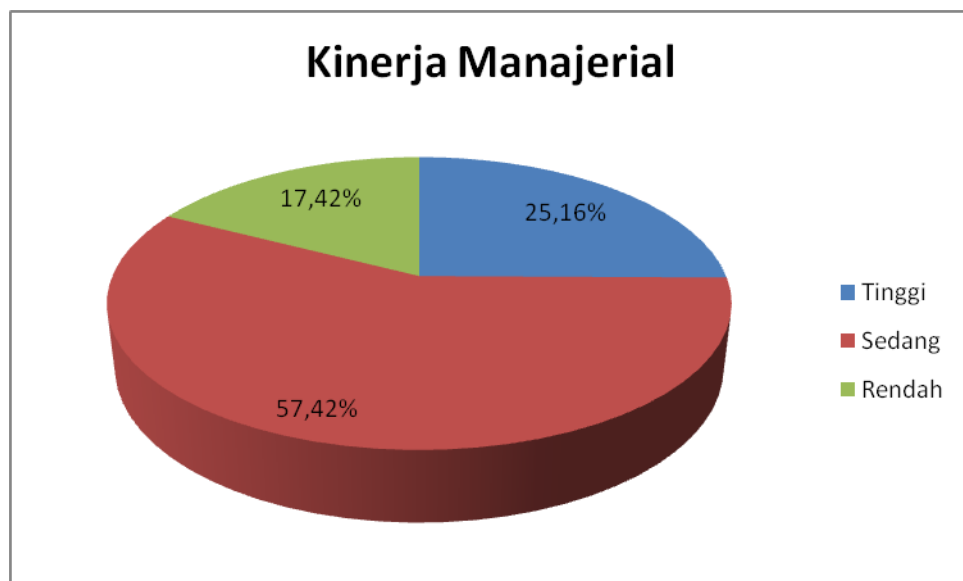
a) Rendah = <

Tabel 12. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja

Manajerial

No.	Interval	Frekuensi	Presentase (%)	Kategori
1	<46	27	17,42	Rendah
2	46 s/d 64	89	57,42	Sedang
3	>64	39	25,16	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2015



Gambar 3. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja

Berdasarkan tabel 11, maka dapat diketahui bahwa Kinerja Manajerial pada kategori rendah sebanyak 27 orang (17,42%), kategori sedang sebanyak 89 orang (57,42%), dan kategori tinggi sebanyak 39 orang (25,16%). Dengan demikian Kinerja Manajerial berada pada kategori sedang.

c) Menentukan Tabel Distribusi Frekuensi Data JRI

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 155 \\&= 1 + 3,3 (2,19) \\&= 1 + 7,227 \\&= 8,227 \text{ dibulatkan } 8\end{aligned}$$

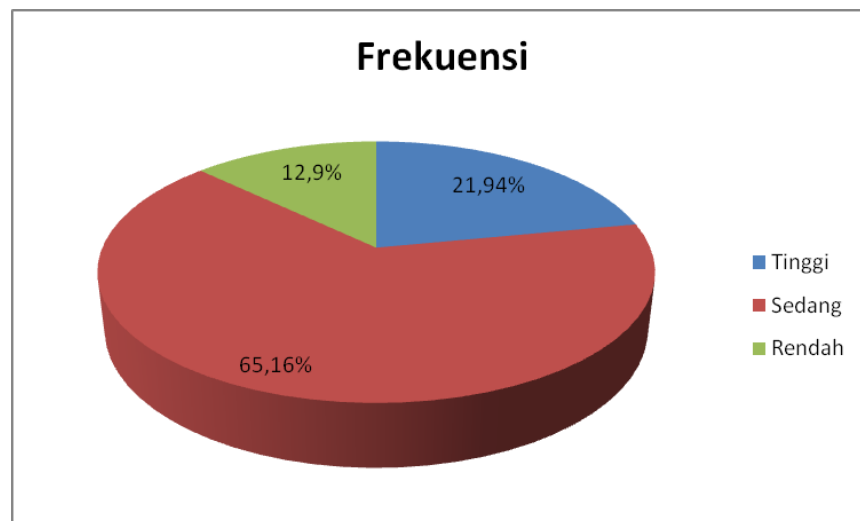
2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned}\text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\&= 40 - 20 \\&= 20\end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

Penentuan Kategori:

a) Rendah = <



Gambar 4. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel JRI

Berdasarkan tabel 13, maka dapat diketahui bahwa ketersediaan *Job Relevant Information* pada kategori rendah sebanyak 20 orang (12,9%), kategori sedang sebanyak 101 orang (65,16%), dan kategori tinggi sebanyak 34 orang (21,94%). Dengan demikian, mayoritas kinerja manajerial berada pada kategori sedang.

E. Hasil Analisis Data

1. Uji Prasyarat Analisis

a. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dengan variabel terikat mempunyai hubungan linier atau tidak. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansinya kurang dari 0,05. Hasil dari uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15. Hasil Uji Linieritas

Hubungan Variabel	<i>Linearity</i>	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X) – Kinerja Manajerial (Y)	0,000	Linier
Kinerja Manajerial (Y) – <i>Job Relevant Information</i> (Z)	0,000	Linier

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil uji linieritas pada tabel di atas menunjukkan bahwa *Linearity* untuk ketiga hubungan memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel Karakteristik Tipe Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial terhadap *Job Relevant Information* adalah linier yaitu semua variabel mempunyai hubungan garis lurus.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu uji statistik yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah Uji *Glejser*. Hasil perhitungan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 16. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,198	Tidak terjadi heteroskedastisitas
<i>Job Relevant Information</i>	0,125	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas mempunyai nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dengan menyelidiki besarnya inter kolerasi antar variabel bebasnya. Ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *Tolerance Value* $\geq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \leq 10$. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 17. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Perhitungan		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,905	1,105	Tidak terjadi multikolinieritas
<i>Job Relevant Information</i>	0,905	1,105	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan semua variabel bebas mempunyai nilai *Tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai $VIF \leq 10$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

F. Uji Hipotesis

1. Hipotesis 1

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Untuk menguji H1 dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana.

Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 18. Hasil Hipotesis 1

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	20,627		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	2,037	7,321	0,000
R :0,509			
R Square: 0,259			

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan perhitungan regresi linier sederhana yang ditunjukkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 adalah seperti berikut:

$$Y = 20,627 + 2,037X$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, maka dapat dilihat bahwa konstanta sebesar 20,627. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika variabel independen dianggap nol, maka perubahan Kinerja Manajerial adalah sebesar 20,627 satuan. Koefisien regresi X sebesar 2,037 menyatakan bahwa setiap kenaikan Partisipasi Penyusunan Anggaran sebesar 1 satuan akan meningkatkan Kinerja Manajerial sebesar 2,037 satuan. Hal ini berarti arah model tersebut adalah positif.

Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (R) yang bernilai positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial sebesar 0,509. Hal ini berarti arah model tersebut adalah positif, maka semakin tinggi Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan semakin tinggi pula Kinerja Manajerial. Koefisien determinasi (R^2) Square sebesar 0,259 hal ini menunjukkan 25,9% Kinerja Manajerial dipengaruhi oleh Partisipasi Penyusunan Anggaran, sedangkan sisanya sebesar 74,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil analisis regresi linier sederhana antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,321 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,975. Hasil ini menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} . Sedangkan uji t untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran menghasilkan nilai signifikansi 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Manajerial dipengaruhi oleh variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial diterima.

2. Hipotesis 2

H2 : *Job Relevant Information* memperkuat pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian hipotesis kedua menggunakan *Moderated Regression Analysis*.

Hasil perhitungan hipotesis 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 19. Hasil Perhitungan Hipotesis 2

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	0,574
Partisipasi Penyusunan Anggaran	1,577
<i>Job Relevant Information</i>	0,885
M	0,002
R	0,599
<i>RSquare</i>	0,359
F Hitung	28,206
Sig F	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan untuk hipotesis 2 sebagai berikut:

$$Y = 0,574 + 1,577 X_1 + 0,885X_2 + 0,002X_1X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat dilihat bahwa Nilai koefisien X sebesar 1,577 yang berarti Partisipasi Penyusunan Anggaran meningkat 1 poin maka Kinerja Manajerial akan naik sebesar 1,577 satuan dengan asumsi X_2 dan X_1X_2 tetap. Nilai koefisien X_2 sebesar 0,885 yang berarti *Job Relevant Information* meningkat 1 poin maka Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,885 satuan dengan asumsi X_1 dan X_1X_2 tetap. Nilai koefisien X_1X_2 sebesar 0,002 yang berarti variabel moderasi meningkat 1 poin maka Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,002 satuan dengan asumsi X_1 dan X_2 tetap. Hal ini berarti arah model tersebut adalah positif. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (R) yang bernilai positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai variabel moderasi sebesar 0,599.

Berdasarkan tabel di atas nilai *R Square* yang diperoleh sebesar 0,359, maka dapat disimpulkan Kinerja Manajerial dipengaruhi oleh variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, dengan *Job Relevant Information* sebagai variabel moderator sebesar 35,9% sedangkan sisanya 64,1% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini.

Dilihat dari persamaan di atas, dapat disimpulkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memberikan nilai koefisien 1,577 dengan signifikansi 0,282. Variabel *Job Relevant Information* memberikan nilai koefisien 0,885 dengan signifikansi 0,308. Variabel moderating M (interaksi antara Partisipasi dan *Job Relevant Information*) memberikan nilai koefisien 0,002 dengan signifikansi 0,972. Hasil uji t dan uji anova setelah memasukkan variabel interaksi, diketahui bahwa probabilitas signifikansi di atas 0,05, sedangkan variabel interaksi antara Partisipasi dengan *Job Relevant Information* ternyata juga tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *Job Relevant Information* dalam penelitian ini bukanlah variabel moderating karena variabel interaksi antara Partisipasi dan *Job Relevant Information* tidak signifikan.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

Uji hipotesis menunjukkan angka signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05, sehingga H1 diterima atau dengan kata lain hipotesis pertama yang

menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hal tersebut dapat dilihat dari persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 20,627 + 2,037X$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat dilihat nilai koefisiensi Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah positif yang berarti bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Jika Partisipasi Penyusunan Anggaran semakin tinggi, maka Kinerja Manajerial akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yogi Andrianto (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderating.” Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam suatu organisasi dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang

telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Jadi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh positif dengan meningkatnya Kinerja Manajerial.

Partisipasi Penyusunan Anggaran mempunyai peran yang cukup besar dan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan data yang diperoleh, skor jawaban responden pada Partisipasi Penyusunan Anggaran paling rendah dalam hal pengaruh responden tercermin dalam anggaran final/akhir. Hal tersebut mengindikasikan adanya partisipasi semu (*pseudoparticipation*) yang disebabkan karena organisasi tidak sungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi. Manajer tingkat bawah terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak karena perusahaan memerlukan persetujuan mereka.

2. ***Job Relevant Information* memperkuat pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.**

Berdasarkan kriteria jenis variabel moderating, *Job relevant Information* dalam penelitian ini bukan sebagai variabel moderator. *Job Relevant Information* tidak terbukti memoderasi hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak dapat didukung. Hal ini dibuktikan dengan sesudah ada interaksi $X_1 * X_2$ nilai constant 0.574, dengan nilai statistik $t = 0.023$. Nilai

signifikansi $0.282 > 0.05$ adalah tidak signifikan. Sedangkan untuk nilai

koordinasi antara kepala bidang dalam organisasi. Sedikitnya informasi mengenai bagian lain dalam organisasi menyebabkan Kinerja Manajerial menjadi kurang maksimal. Informasi tersebut dapat membantu dalam proses penyusunan anggaran, dimana anggaran antara satu bagian akan mempengaruhi anggaran bagian lain.

H. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang hanya menggambarkan penilaian responden terhadap Kinerja Manajerial, sehingga peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden yang tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya. Kuesioner juga dapat memunculkan data yang dihasilkan mempunyai kesempatan terjadi bias karena perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.
2. Temuan dari hasil penelitian ini adalah bahwa selain Partisipasi Penyusunan Anggaran dan *Job Relevant Information* terdapat faktor-faktor lain yang digunakan dalam studi mengenai Kinerja Manajerial. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan *Job Relevant Information* memberikan sumbangan sebesar 36% terhadap Kinerja Manajerial. Sedangkan 64% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung hipotesis 1, yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan Koefisien Regresi X sebesar 2,037 nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial sebesar 0,509. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai t_{hitung} 7,321 yang lebih besar dari t_{tabel} 1,975.
2. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil bahwa hipotesis 2 tidak dapat didukung artinya *Job Relevant Information* tidak memperkuat hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis 2 sesudah ada interaksi $X_1 * X_2$ menghasilkan nilai

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian tersebut, maka diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagimanajer tingkat atas untuk mempertimbangkan masukan anggaran dari manajer tingkat menengah dan bawah, sehingga diharapkan kinerja manajer dapat meningkat.
2. Bagi para manajer lebih meningkatkan kemampuan negosiasi mereka dalam melakukan kontrak dengan pihak luar. Kegiatan tersebut akan efektif dan efisien karena kebutuhan pada tiap-tiap bagian adalah manajer bagian masing-masing.
3. Bagi para manajer diharapkan lebih meningkatkan lagi koordinasi dengan para manajer di bidang lain, sehingga informasi yang berkaitan dengan tugas mampu membantu manajer dalam pengambilan keputusan saat penyusunan anggaran.
4. Bagi peneliti atau calon peneliti yang lain agar menambah jumlah populasi dan sampel, misalnya memperluas penelitian tidak hanya di dinas pemerintah kota namun juga penelitian di dinas pemerintah provinsi maupun dinas pemerintah daerah pada daerah lain sehingga data yang didapat lebih luas dan dapat membandingkan antara dinas satu dengan dinas yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. (2014). *Manajemen Keuangan Sektor Publik Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah)*. Jakarta. Salemba Empat.
- Abdul Halim dan Syam Kusufi. (2013). *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik Dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah*. Jakarta. Salemba Empat.
- Arfan Ikhsan Lubis . (2011). *Akuntansi Keperilakuan Edisi 2*. Jakarta. Salemba Empat
- Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak. (2008). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta. Salemba Empat.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher. (2007). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.”
- Brownell, Peter. (1980). “Participation in Budgeting, Locus of Control, and Organizational Effectiveness”. Dissertation. Alfred P. Sloan School of Management. Cambridge.
- Brownell, P., & Morris Mc Innes. (1986). “Budgetary Participation, Motivation, and Performance”. *The Accounting Review*, Vol.61, No.4, October 1986 page 587-600.
- Brownell, P., & Mark Hirst. (1986). “Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of A Three Way Interaction”. *The Accounting Review*, Vol.24, No.2, 1986.
- Daft, Richard L. 2006. *Manajemen Edisi keenam*. Jakarta: Salemba Empat.
- Damodar N. Gujarati. 2003. *Basic Econometrics*. Jakarta: Erlangga.
- Eker, Melek. (2008). “The Impact Of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitmen: A Study on The Top 500 Firm in Turkey”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 64-4.
- Eka Yudha Utama. (2013). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit).” *Skripsi*. Universitas Diponegoro.

- Febri Hendri. (2008). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Sleman Di Yogyakarta)." *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia.
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat.
- Harun. (2009). *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Jakarta. Salemba Empat
- Indra Bastian. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta. Erlangga.
- Indra Bastian. (2009). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta. BPFE
- Kren, Leslie. (1992) "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility" *The Accounting Review* Vol. 67 No. 3
- Krisler Bornadi Ompusunggu dan Icuik Ranga Bawono. (2006). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan *Job Relevant Information (JRI)* Terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah)." *Jurnal Simposium Nasional 9 Padang*
- Kunwaviyah Nurcahyani. (2010). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening*." *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Kurnia, Ratnawati. 2010. "Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel." *Ultima Accounting*, Vol. 2, No.2.
- Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali. (2006). "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan *Job Relevant Information (JRI)* Sebagai Variabel *Intervening* (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)." *Skripsi*.
- Malayu S.P. Hasibuan. (2007). *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta. Bumiaksara
- Milani, Ken. (1975). "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review*. Vol. 50, No. 2 April 1975 page 274-284.

- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : ANDI
- Nanda Hapsari A.R. (2010). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Kontruksi I)”. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Nor, W. 2007. “Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja”. *Simposium Nasional Akuntansi X*, hal. 1-27
- Purbayu Budi Santosa dan Ashari. 2005. Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS. Jakarta: ANDI
- Rakib Husin, Made Sudarma, Rosidi. (2010). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pimpinan dengan Desentralisasi, Budget Goal Commitment dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel Moderating.”
- Ramadhani dan Nasution. 2009. “Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating”. Jurnal tidak dipublikasikan. Faculty of Economic, University of Sumatra Utara.
- Ridwan Mattola. (2011). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Pt Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar)” Skripsi. Universitas Hasanuddin.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumadiyah dan Susanta, Sri. 2004. “*Job Relevant Information* dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.” *Simposium Nasional Akuntansi VII Bali*.
- T. Hani Handoko. 1996. *Manajemen Perencanaan dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT BPFE
- Winardi. (2000). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Edisi Pertama. Yogyakarta: YKPN.

- Yose Arista. (2005). "Pengaruh Partisipasi Penganggaran, *Job Relevant Information* (JRI) Dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur"
- Yogi Adrianto. (2008). "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Wilayah Kota Semarang)." *Tesis*. Universitas Diponegoro.

LAMPIRAN

LAMPIRAN:

- 1. Kuesioner Penelitian**
- 2. Data Uji Instrumen**
- 3. Uji Validitas dan Realibilitas**
- 4. Data Penelitian**
- 5. Hasil Analisis Deskriptif**
- 6. Uji Asumsi Klasik**
- 7. Uji Hipotesis**

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Yogyakarta, Juni 2015

Hal: Permohonan Mengisi Kuesioner

Bapak/Ibu/Saudara/i yang terhormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi UNY (Universitas Negeri Yogyakarta), maka saya akan melakukan penelitian ilmiah untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* sebagai variabel moderating. Saya yakin kalau penelitian ini akan bermanfaat di bidang akademis, sekurang-kurangnya untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden dalam penelitian ini dengan cara mengisi daftar kuesioner yang dilampirkan. Data-data yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan dijaga kerahasiaannya dan semata-mata hanya dipergunakan untuk kepentingan akademis. Kuesioner akan ditarik kembali seminggu setelah kuesioner dibagikan, kuesioner yang telah diisi dapat dikumpulkan seminggu setelah kuesioner dibagikan pada bagian sekretariat dinas masing-masing.

Partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i merupakan kunci keberhasilan penelitian ini. Atas kerja sama, dukungan dan pertisipasinya, saya ucapkan banyak terima kasih.

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

HormatSaya,
Peneliti

Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak

NIP. 198205142005012001

Gita Pramudya Saraswati

NIM. 10412141024

No HP: 085729231279

Identitas Responden

Dimohon Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab pertanyaan di bawah ini
dengan memberi tanda checklist (

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		

b. Petunjuk Pengisian

1. Daftar pertanyaan diisi dengan memberi tanda checklist (

Խաղաղություն
 Երկինքը և Երկիրը միմյանցից չեն բաժանվում
 Ե) Երբ այդ օրը հասնի, խաղաղ լինի ցմբ.գոյգոյգալ:

Kinerja manajer yang efektif dapat dianggap tergantung pada kemampuan dalam bidang-bidang aktifitas manajerial seperti yang tercantum di bawah ini. Untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i silakan bandingkan kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i dengan manajer lain di organisasi Bapak/Ibu/Saudara/i. Silakan Bapak/Ibu/Saudara/i ungkapkan tingkat kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i dari range 1 sampai 9 terhadap setiap pernyataan dengan cara memberi tanda checklist (

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Small text at the top of the page, likely a header or footer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

C. Job Relevant Information

Pernyataan di bawah ini untuk mengukur ketersediaan informasi pada bagian Bapak/Ibu/Saudara/i. Informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI), yaitu informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas.

Silakan Bapak/Ibu/Saudara/i ungkapkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan Bapak/Ibu/Saudara/i terhadap setiap pernyataan dengan cara memberi tanda checklist (

No.	Pernyataan	1	2	3	4
1.	Saya merasa jelas tentang tugas atau pekerjaan yang ditugaskan kepada Saya.				
2.	Saya akan mendapatkan informasi secara otomatis sesaat setelah informasi tersebut selesai diproses.				
3.	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan tugas atau pekerjaan saya.				
4.	Informasi yang dibutuhkan tersedia segera ketika diminta.				
5.	Informasi tentang bagian atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (bagian lain dalam organisasi) yang disampaikan kepada saya.				
6.	Saya dapat memperoleh informasi strategis yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.				
7.	Saya memiliki informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.				
8.	Laporan yang disediakan kepada saya dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya : laporan harian, laporan mingguan.				
9.	Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.				
10.	Penyampaian informasi secara relevan tentang terjadinya suatu kejadian kepada Saya.				

(Kuesioner Setelah Uji Validitas)

Yogyakarta, Juni 2015

Hal : Permohonan Mengisi Kuesioner

Bapak/Ibu/Saudara/i yang terhormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi UNY (Universitas Negeri Yogyakarta), maka saya akan melakukan penelitian ilmiah untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* sebagai variabel moderating. Saya yakin kalau penelitian ini akan bermanfaat di bidang akademis, sekurang-kurangnya untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden dalam penelitian ini dengan cara mengisi daftar kuesioner yang dilampirkan. Data-data yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan dijaga kerahasiaannya dan semata-mata hanya dipergunakan untuk kepentingan akademis. Kuesioner akan ditarik kembali seminggu setelah kuesioner dibagikan, kuesioner yang telah diisi dapat dikumpulkan seminggu setelah kuesioner dibagikan pada bagian sekretariat dinas masing-masing.

Partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i merupakan kunci keberhasilan penelitian ini. Atas kerja sama, dukungan dan pertisipasinya, saya ucapkan banyak terima kasih.

Mengetahui,

HormatSaya,

Dosen Pembimbing

Peneliti

Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak

NIP. 198205142005012001

Gita Pramudya Saraswati

NIM. 10412141024

No HP: 085729231279

d. Petunjuk Pengisian

3. Daftar pertanyaan diisi dengan memberi tanda checklist (

business

Kinerja manajer yang efektif dapat dianggap tergantung pada kemampuan dalam bidang-bidang aktifitas manajerial seperti yang tercantum di bawah ini. Untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i silakan bandingkan kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i dengan manajer lain di organisasi Bapak/Ibu/Saudara/i. Silakan Bapak/Ibu/Saudara/i ungkapkan tingkat kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i dari range 1 sampai 9 terhadap setiap pernyataan dengan cara memberi tanda checklist (

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Small text at the top of the page, likely a header or footer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

F. Job Relevant Information

Pernyataan di bawah ini untuk mengukur ketersediaan informasi pada bagian Bapak/Ibu/Saudara/i. Informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI), yaitu informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas.

Silakan Bapak/Ibu/Saudara/i ungkapkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan Bapak/Ibu/Saudara/i terhadap setiap pernyataan dengan cara memberi tanda checklist (

No.	Pernyataan	1	2	3	4
1.	Saya merasa jelas tentang tugas atau pekerjaan yang ditugaskan kepada Saya.				
2.	Saya akan mendapatkan informasi secara otomatis sesaat setelah informasi tersebut selesai diproses.				
3.	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan tugas atau pekerjaan saya.				
4.	Informasi yang dibutuhkan tersedia segera ketika diminta.				
5.	Informasi tentang bagian atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (bagian lain dalam organisasi) yang disampaikan kepada saya.				
6.	Saya dapat memperoleh informasi strategis yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.				
7.	Saya memiliki informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.				
8.	Laporan yang disediakan kepada saya dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya : laporan harian, laporan mingguan.				
9.	Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.				
10.	Penyampaian informasi secara relevan tentang terjadinya suatu kejadian kepada Saya.				

LAMPIRAN 2
TABEL DATA UJI INSTRUMEN

Lampiran 2. Data Uji Instrumen

1. Data Uji Instrumen Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Responden	Item Pernyataan						Jumlah
	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	2	3	3	3	17
2	3	3	3	3	3	3	18
3	4	3	2	2	2	3	16
4	3	3	3	3	3	3	18
5	2	3	2	2	3	3	15
6	3	3	3	3	3	3	18
7	4	3	3	3	4	4	21
8	3	3	3	3	3	3	18
9	3	3	3	3	3	3	18
10	2	3	2	2	3	3	15
11	4	4	3	3	3	3	20
12	2	3	3	2	2	2	14
13	2	2	2	2	2	2	12
14	2	3	3	2	2	2	14
15	1	1	1	1	1	1	6
16	4	3	3	3	3	3	19
17	3	4	3	3	3	3	19
18	4	3	3	3	3	3	19
19	4	3	3	3	3	3	19
20	4	3	3	3	4	3	20
21	3	3	2	2	2	3	15
22	3	3	3	2	3	3	17
23	3	3	3	3	3	3	18
24	3	3	4	3	3	3	19
25	3	3	3	3	3	3	18
26	3	3	3	3	3	3	18
27	3	3	3	3	3	3	18
28	3	3	3	3	3	3	18
29	3	3	3	3	3	3	18
30	3	3	3	3	3	3	18

[illegible]

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Correlations								
		PPA1	PPA2	PPA3	PPA4	PPA5	PPA6	Jumlah
PPA1	Pearson Correlation	1	.568**	.490**	.679**	.627**	.732**	.834**
	Sig. (1-tailed)		.001	.003	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA2	Pearson Correlation	.568**	1	.590**	.601**	.574**	.675**	.781**
	Sig. (1-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA3	Pearson Correlation	.490**	.590**	1	.740**	.598**	.486**	.770**
	Sig. (1-tailed)	.003	.000		.000	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA4	Pearson Correlation	.679**	.601**	.740**	1	.781**	.704**	.894**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA5	Pearson Correlation	.627**	.574**	.598**	.781**	1	.842**	.876**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PPA6	Pearson Correlation	.732**	.675**	.486**	.704**	.842**	1	.879**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Jumlah	Pearson Correlation	.834**	.781**	.770**	.894**	.876**	.879**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

2. Kinerja Manajerial

Correlations

		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	Jumlah
KM1	Pearson Correlation	1	.909**	.819**	.783**	.754**	.497**	.519**	.696**	.792**	.876**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.003	.002	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM2	Pearson Correlation	.909**	1	.786**	.666**	.587**	.380*	.421*	.659**	.743**	.792**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.019	.010	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM3	Pearson Correlation	.819**	.786**	1	.774**	.731**	.333*	.450**	.626**	.717**	.806**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.036	.006	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM4	Pearson Correlation	.783**	.666**	.774**	1	.899**	.386*	.479**	.707**	.800**	.842**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.017	.004	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM5	Pearson Correlation	.754**	.587**	.731**	.899**	1	.536**	.574**	.755**	.803**	.869**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM6	Pearson Correlation	.497**	.380*	.333*	.386*	.536**	1	.852**	.829**	.630**	.748**
	Sig. (1-tailed)	.003	.019	.036	.017	.001		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM7	Pearson Correlation	.519**	.421*	.450**	.479**	.574**	.852**	1	.840**	.611**	.787**
	Sig. (1-tailed)	.002	.010	.006	.004	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM8	Pearson Correlation	.696**	.659**	.626**	.707**	.755**	.829**	.840**	1	.865**	.934**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KM9	Pearson Correlation	.792**	.743**	.717**	.800**	.803**	.630**	.611**	.865**	1	.914**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Jumlah	Pearson Correlation	.876**	.792**	.806**	.842**	.869**	.748**	.787**	.934**	.914**	1

Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

3. Job Relevant Information

Correlations

		JRI1	JRI2	JRI3	JRI4	JRI5	JRI6	JRI7	JRI8	JRI9	JRI10	Jumlah
JRI1	Pearson Correlation	1	.314*	.422*	.342*	.255	.222	.568**	.413*	.287	.383*	.547**
	Sig. (1-tailed)		.046	.010	.032	.087	.120	.001	.012	.062	.018	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI2	Pearson Correlation	.314*	1	.653**	.487**	.440**	.492**	.629**	.557**	.441**	.629**	.758**
	Sig. (1-tailed)	.046		.000	.003	.007	.003	.000	.001	.007	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI3	Pearson Correlation	.422*	.653**	1	.687**	.633**	.602**	.651**	.487**	.661**	.651**	.877**
	Sig. (1-tailed)	.010	.000		.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI4	Pearson Correlation	.342*	.487**	.687**	1	.565**	.589**	.471**	.473**	.622**	.307*	.763**
	Sig. (1-tailed)	.032	.003	.000		.001	.000	.004	.004	.000	.050	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI5	Pearson Correlation	.255	.440**	.633**	.565**	1	.444**	.381*	.367*	.447**	.485**	.727**
	Sig. (1-tailed)	.087	.007	.000	.001		.007	.019	.023	.007	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI6	Pearson Correlation	.222	.492**	.602**	.589**	.444**	1	.482**	.253	.533**	.482**	.688**
	Sig. (1-tailed)	.120	.003	.000	.000	.007		.004	.089	.001	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI7	Pearson Correlation	.568**	.629**	.651**	.471**	.381*	.482**	1	.679**	.537**	.597**	.787**
	Sig. (1-tailed)	.001	.000	.000	.004	.019	.004		.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI8	Pearson Correlation	.413*	.557**	.487**	.473**	.367*	.253	.679**	1	.650**	.515**	.717**

	Sig. (1-tailed)	.012	.001	.003	.004	.023	.089	.000		.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI9	Pearson Correlation	.287	.441**	.661**	.622**	.447**	.533**	.537**	.650**	1	.537**	.768**
	Sig. (1-tailed)	.062	.007	.000	.000	.007	.001	.001	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JRI10	Pearson Correlation	.383*	.629**	.651**	.307*	.485**	.482**	.597**	.515**	.537**	1	.743**
	Sig. (1-tailed)	.018	.000	.000	.050	.003	.004	.000	.002	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Jumlah	Pearson Correlation	.547**	.758**	.877**	.763**	.727**	.688**	.787**	.717**	.768**	.743**	1
	Sig. (1-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

b. Uji Reliabilitas

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	6

2. Kinerja Manajerial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	9

3. *Job Relevant Information*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	10

LAMPIRAN 4

DATA PENELITIAN

Lampiran 4. Data Penelitian

1. Data Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Responden	Item Pernyataan						Jumlah
	1	2	3	4	5	6	
1	3	3	2	3	3	3	17
2	3	3	3	3	3	3	18
3	4	3	2	2	2	3	16
4	3	3	3	3	3	3	18
5	2	3	2	2	3	3	15
6	3	3	3	3	3	3	18
7	4	3	3	3	4	4	21
8	3	3	3	3	3	3	18
9	3	3	3	3	3	3	18
10	2	3	2	2	3	3	15
11	4	4	3	3	3	3	20
12	2	3	3	2	2	2	14
13	2	2	2	2	2	2	12
14	2	3	3	2	2	2	14
15	1	1	1	1	1	1	6
16	4	3	3	3	3	3	19
17	3	4	3	3	3	3	19
18	4	3	3	3	3	3	19
19	4	3	3	3	3	3	19
20	4	3	3	3	4	3	20
21	3	3	2	2	2	3	15
22	3	3	3	2	3	3	17
23	3	3	3	3	3	3	18
24	3	3	4	3	3	3	19
25	3	3	3	3	3	3	18
26	3	3	3	3	3	3	18
27	3	3	3	3	3	3	18
28	3	3	3	3	3	3	18
29	3	3	3	3	3	3	18
30	3	3	3	3	3	3	18
31	3	3	3	3	3	3	18
32	3	3	3	3	3	3	18
33	3	3	3	3	3	3	18
34	3	3	3	3	3	3	18
35	3	2	1	3	4	3	16

36	2	3	3	2	2	3	15
37	2	3	2	2	3	3	15
38	3	3	3	2	3	3	17
39	2	3	2	2	2	2	13
40	2	3	3	2	3	3	16
41	3	4	1	3	3	3	17
42	4	3	4	3	3	3	20
43	3	3	3	3	3	3	18
44	3	3	3	3	3	3	18
45	4	4	4	4	4	4	24
46	2	3	3	3	3	2	16
47	2	4	2	2	2	2	14
48	3	3	2	2	2	2	14
49	2	2	2	2	2	2	12
50	2	2	2	2	2	3	13
51	3	3	3	3	3	3	18
52	3	3	3	3	3	3	18
53	4	3	2	2	4	3	18
54	4	4	3	3	3	3	20
55	3	3	3	3	3	3	18
56	3	3	3	3	3	3	18
57	3	3	3	3	3	3	18
58	3	3	3	3	3	3	18
59	3	3	3	2	3	3	17
60	3	3	2	2	2	2	14
61	3	3	3	3	3	3	18
62	4	4	3	4	4	3	22
63	4	4	4	4	4	4	24
64	4	4	4	4	4	4	24
65	3	3	4	3	3	3	19
66	1	1	1	2	2	1	8
67	3	3	4	3	3	3	19
68	3	3	3	3	3	3	18
69	3	3	3	3	3	3	18
70	4	3	3	3	4	4	21
71	3	3	2	2	3	3	16
72	4	3	3	3	3	4	20
73	3	3	3	3	3	3	18
74	4	3	3	3	3	3	19
75	2	2	2	2	2	2	12
76	3	3	3	3	3	3	18

77	4	3	3	3	3	3	19
78	3	3	3	3	3	3	18
79	4	3	3	4	4	4	22
80	4	3	2	3	3	3	18
81	3	3	3	3	3	3	18
82	3	3	3	3	3	3	18
83	3	3	3	3	3	3	18
84	4	4	3	4	4	3	22
85	4	3	4	3	3	3	20
86	3	3	3	3	3	3	18
87	4	4	2	2	2	3	17
88	3	4	3	3	3	3	19
89	4	3	3	3	3	3	19
90	3	2	2	3	4	3	17
91	3	3	3	2	2	3	16
92	3	3	2	2	3	3	16
93	3	3	3	3	3	3	18
94	2	3	3	2	2	2	14
95	2	4	3	2	3	3	17
96	3	4	2	3	3	3	18
97	4	3	3	3	3	3	19
98	4	3	3	3	3	3	19
99	3	4	3	3	3	3	19
100	3	4	4	4	4	4	23
101	2	4	3	3	3	2	17
102	2	4	3	2	2	2	15
103	4	3	2	2	2	2	15
104	2	3	2	2	2	2	13
105	2	3	2	2	2	3	14
106	3	4	3	3	3	3	19
107	3	3	4	3	3	3	19
108	4	3	3	2	4	3	19
109	4	3	3	3	3	3	19
110	4	3	3	3	3	3	19
111	3	3	3	3	3	3	18
112	4	3	3	3	3	3	19
113	4	4	2	2	2	3	17
114	4	3	3	3	3	3	19
115	2	3	3	2	3	3	16
116	4	3	3	3	3	3	19
117	4	3	3	3	4	4	21

118	4	3	3	3	3	3	19
119	3	3	4	3	3	3	19
120	2	3	3	2	3	3	16
121	4	3	3	3	3	3	19
122	2	3	2	2	2	2	13
123	2	3	2	2	2	2	13
124	2	3	3	3	2	2	15
125	2	1	2	1	1	1	8
126	4	4	3	3	3	3	20
127	4	4	3	3	3	3	20
128	4	4	3	3	3	3	20
129	4	3	4	3	3	3	20
130	4	3	3	3	3	3	19
131	4	3	2	2	2	3	16
132	3	4	3	2	3	3	18
133	4	3	3	3	3	3	19
134	4	3	4	3	3	3	20
135	3	4	3	3	3	3	19
136	4	3	3	3	3	3	19
137	3	3	4	3	3	3	19
138	3	4	3	3	3	3	19
139	4	3	3	3	3	3	19
140	3	3	4	4	3	3	20
141	3	3	2	3	3	3	17
142	3	3	3	4	3	3	19
143	4	3	3	3	3	3	19
144	3	4	3	3	3	3	19
145	3	2	2	3	4	3	17
146	2	3	3	3	2	3	16
147	2	3	3	2	3	3	16
148	3	3	3	3	3	3	18
149	2	3	3	2	2	2	14
150	2	3	3	3	3	3	17
151	3	4	2	3	3	3	18
152	4	4	4	3	3	3	21
153	4	3	3	3	3	3	19
154	4	3	3	3	3	3	19
155	4	4	3	4	4	4	23

2. Data Variabel Kinerja Manajerial

Responden	Item Pernyataan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	8	8	8	8	8	7	7	8	8
2	4	4	4	4	5	3	3	3	4
3	6	6	7	6	7	6	6	6	7
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	6	5	6	6
6	7	7	8	7	7	8	8	8	8
7	7	8	8	8	7	6	5	7	7
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6
9	6	6	6	6	7	5	6	5	6
10	6	5	6	6	7	7	5	6	6
11	7	8	7	7	6	5	7	7	7
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	6	7	7	3	3	3	3	3	4
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6
15	3	4	3	3	3	3	3	3	3
16	7	6	6	6	6	5	5	4	4
17	8	8	8	8	8	6	7	7	7
18	7	7	7	7	7	7	7	7	7
19	8	8	9	7	8	8	9	9	8
20	7	7	5	5	5	7	5	5	7
21	5	4	6	6	5	4	6	4	5
22	7	7	8	7	7	7	7	7	7
23	6	6	6	6	6	6	6	6	6
24	7	7	5	6	6	6	6	7	7
25	7	7	8	8	7	1	1	4	7
26	6	6	6	6	6	6	6	6	6
27	6	6	6	6	6	6	6	6	6
28	6	6	6	6	6	6	6	6	6
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6
30	6	6	6	6	6	6	6	6	6
31	6	6	6	6	6	6	6	6	6
32	6	6	6	6	6	6	6	6	6
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6
34	8	8	8	8	8	8	5	5	8
35	4	4	7	4	5	4	4	5	5
36	4	6	4	5	4	4	4	5	4
37	5	6	7	7	6	6	5	6	6
38	7	7	8	8	7	7	8	8	8

80	7	7	7	6	8	7	6	7	7
81	8	7	8	7	8	7	8	7	7
82	6	6	7	8	6	3	3	6	7
83	8	8	8	8	8	8	8	8	8
84	9	9	9	9	9	9	7	9	8
85	8	9	8	8	9	9	9	7	7
86	7	7	7	7	7	7	7	7	7
87	7	7	7	7	7	7	7	7	7
88	8	8	7	7	7	7	6	7	6
89	7	7	6	6	6	7	7	7	7
90	4	4	7	4	5	5	5	5	5
91	4	6	5	5	5	4	4	5	4
92	6	6	6	7	6	6	5	6	6
93	8	8	8	8	7	7	8	8	8
94	4	5	5	6	4	5	5	5	5
95	6	6	6	6	5	5	7	6	6
96	8	8	8	8	8	8	8	8	8
97	6	6	6	6	6	4	4	6	6
98	6	6	6	6	6	5	5	6	6
99	8	8	6	6	7	7	8	6	6
100	9	9	9	9	8	8	9	9	9
101	6	7	5	6	6	5	5	5	6
102	8	8	9	9	9	9	9	9	9
103	5	5	5	6	5	6	5	5	5
104	5	4	5	5	5	3	3	3	3
105	4	3	3	5	5	4	4	4	4
106	8	7	6	6	6	6	6	6	6
107	7	8	8	6	6	6	6	7	7
108	8	8	7	6	7	6	6	5	7
109	8	8	8	7	9	8	7	8	8
110	5	6	5	5	5	5	6	5	5
111	8	8	8	8	7	7	7	7	8
112	4	4	4	4	5	5	5	3	4
113	6	6	7	7	7	6	6	7	7
114	7	7	7	6	6	6	6	6	6
115	5	5	5	5	7	6	7	6	6
116	7	7	7	7	7	7	8	8	8
117	7	8	8	8	6	6	6	7	7
118	6	6	6	6	6	6	5	5	5
119	6	6	6	7	7	6	6	5	6
120	6	6	6	6	7	7	6	6	6

121	7	8	7	7	6	7	6	7	7
122	6	6	5	5	5	5	5	5	5
123	6	7	7	5	5	3	3	3	4
124	7	7	6	6	6	6	6	6	6
125	3	4	4	4	3	3	3	3	3
126	7	6	6	6	6	5	5	5	5
127	8	8	8	8	7	7	7	7	7
128	8	8	7	7	7	7	7	7	7
129	8	8	8	8	8	8	9	9	8
130	7	7	6	6	5	7	5	5	7
131	5	5	5	6	5	4	6	4	5
132	8	8	8	7	7	7	7	7	7
133	6	7	7	6	6	6	6	6	6
134	7	7	5	6	6	6	6	6	6
135	7	7	8	8	7	3	3	4	7
136	6	5	5	6	6	6	6	6	6
137	6	7	7	6	6	6	6	6	6
138	7	7	6	6	6	6	6	6	6
139	6	7	7	6	6	6	6	6	6
140	6	8	8	6	6	6	6	6	6
141	7	7	6	6	6	6	6	6	6
142	6	6	6	7	7	6	6	6	6
143	6	6	6	6	8	7	6	6	6
144	8	8	8	8	8	8	6	6	8
145	4	4	7	4	5	4	4	6	6
146	4	6	4	5	4	4	5	5	5
147	5	6	7	7	5	5	5	6	6
148	7	7	8	8	6	6	8	8	8
149	3	6	6	6	3	5	5	5	5
150	6	6	7	7	5	5	7	6	6
151	8	8	8	8	8	8	8	8	8
152	6	6	6	6	6	4	4	6	6
153	6	6	6	6	6	5	5	6	6
154	7	7	6	6	6	6	8	6	6
155	8	8	9	9	9	9	9	9	9

3. Data Variabel *Job Relevant Information*

Responden	Pernyataan										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	35
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	23
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	33
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
7	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	28
11	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	29
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
15	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
17	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
19	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
20	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32
21	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	26
22	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	27
23	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	35
24	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	34
25	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	30
26	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
27	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
28	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	27
29	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	28
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
31	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	28
32	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	28
33	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	28
34	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	29
35	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	30
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
37	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	36
38	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29

39	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	24
40	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	34
41	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
42	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
43	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
46	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	26
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
49	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	27
50	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
52	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
53	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	31
54	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	36
55	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	29
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
58	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
60	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
61	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	29
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
63	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	34
64	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	36
65	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27
66	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	27
67	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	33
68	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	28
69	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29
70	2	1	2	1	2	2	3	3	3	3	22
71	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
72	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	33
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
74	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	26
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
78	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	30
79	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	27

80	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	25
81	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
82	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	37
83	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	33
84	4	2	3	3	3	4	4	4	2	2	31
85	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
86	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	32
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
88	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	36
89	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
90	4	3	3	2	2	2	4	3	3	4	30
91	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
92	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	34
93	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	31
94	2	3	3	3	2	1	2	3	4	3	26
95	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
96	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
97	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
98	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	33
99	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
100	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	37
101	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	25
102	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
103	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
104	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	29
105	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	27
106	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	28
107	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	29
108	4	2	4	3	3	2	2	3	3	3	29
109	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38
110	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	31
111	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
112	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	25
113	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	35
114	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
115	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
116	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32
117	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	34
118	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
119	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32
120	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	26

121	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	31
122	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
123	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
124	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22
125	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	23
126	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	28
127	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	31
128	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
129	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	35
130	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	34
131	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	26
132	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	25
133	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	33
134	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	36
135	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	28
136	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27
137	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	27
138	3	3	3	2	1	4	3	4	3	3	29
139	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	26
140	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
141	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	28
142	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	26
143	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	30
144	4	3	3	2	2	2	4	3	3	3	29
145	4	3	3	2	3	2	4	4	3	4	32
146	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32
147	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	34
148	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	31
149	2	4	4	3	2	1	2	3	3	2	26
150	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	34
151	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	37
152	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33
153	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33
154	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
155	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
	506	474	500	466	420	445	477	495	500	489	

Lampiran 5. Hasil Analisis Deskriptif

1. Hasil Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi	155	6	24	17.65	2.727
Kinerja	155	28	81	56.57	10.908
JRI	155	20	40	30.79	3.961
Valid N (listwise)	155				

Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Linearitas

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KM * PPA	155	100.0%	0	.0%	155	100.0%
KM * JRI	155	100.0%	0	.0%	155	100.0%

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KM * JRI Between Groups (Combined)	6175.755	14	441.125	5.084	.000
Linearity	4753.972	1	4753.972	54.787	.000
Deviation from Linearity	1421.782	13	109.368	1.260	.244
Within Groups	12148.142	140	86.772		
Total	18323.897	154			

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.288	6.325		-.046	.964		
Partisipasi	1.628	.273	.407	5.961	.000	.905	1.105
JRI	.914	.188	.332	4.863	.000	.905	1.105

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Uji Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	JRI, Partisipasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.142 ^a	.020	.007	5.06953

a. Predictors: (Constant), JRI, Partisipasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.117	2	40.059	1.559	.214 ^a
	Residual	3906.424	152	25.700		
	Total	3986.541	154			

a. Predictors: (Constant), JRI, Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.523	3.648		1.514	.132
	Partisipasi	-.204	.157	-.109	-1.294	.198
	JRI	.167	.108	.130	1.542	.125

a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 7

UJI HIPOTESIS

Lampiran 7. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Pertama

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509 ^a	.259	.255	9.418

a. Predictors: (Constant), Partisipasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4753.972	1	4753.972	53.601	.000 ^a
	Residual	13569.924	153	88.692		
	Total	18323.897	154			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.627	4.968		4.152	.000
	Partisipasi	2.037	.278	.509	7.321	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

2. Uji Hipotesis Kedua

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi, JRI, Partisipasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 ^a	.359	.346	8.819

a. Predictors: (Constant), Interaksi, JRI, Partisipasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6580.761	3	2193.587	28.206	.000 ^a
	Residual	11743.136	151	77.769		
	Total	18323.897	154			

a. Predictors: (Constant), Interaksi, JRI, Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.574	25.395		.023	.982
	Partisipasi	1.577	1.461	.394	1.079	.282
	JRI	.885	.865	.321	1.023	.308
	M	.002	.049	.019	.035	.972

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6580.761	3	2193.587	28.206	.000 ^a
	Residual	11743.136	151	77.769		
	Total	18323.897	154			

a. Dependent Variable: Kinerja



SEKRETARIAT DAERAH

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)
YOGYAKARTA 55213

SURAT KETERANGAN / IJIN

070/REG/IV/220/7/2015

Membaca Surat : **WAKIL DEKAN I**
Tanggal : **9 JULI 2015**

Nomor : **1341/UN34.18/LT/2015**
Perihal : **IJIN PENELITIAN/RISET**

- Mengingat :
1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;
 2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2011, tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
 3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;
 4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DIIJINKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : **GITA PRAMUDYA SARASWATI** NIP/NIM : **10412141024**
Alamat : **FAKULTAS EKONOMI, AKUNTANSI, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**
Judul : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN JOB RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA DINAS PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA)**
Lokasi :
Waktu : **14 JULI 2015 s/d 14 OKTOBER 2015**

Dengan Ketentuan

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan *) dari Pemerintah Daerah DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website adbang.jogjaprov.go.id dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website adbang.jogjaprov.go.id;
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta
Pada tanggal **14 JULI 2015**

A.n Sekretaris Daerah
Asisten Perekonomian dan Pembangunan
Ub.
Kepala Biro Administrasi Pembangunan



Kus Endang Astuti, M.Si
NIP. 19890525 198503 2 006

Tembusan :

1. GUBERNUR DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (SEBAGAI LAPORAN)
2. WALIKOTA YOGYAKARTA C.Q DINAS PERIJINAN KOTA YOGYAKARTA
3. WAKIL DEKAN I, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
4. YANG BERSANGKUTAN



PEMERINTAHAN KOTA YOGYAKARTA

DINAS PERIZINAN

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682

Fax (0274) 555241

E-MAIL : perizinan@jogjakota.go.id

HOTLINE SMS : 081227625000 HOT LINE EMAIL : upik@jogjakota.go.id

WEBSITE : www.perizinan.jogjakota.go.id

SURAT IZIN

NOMOR : 070/2570
4659/34

Surat : Dari : Surat izin/ Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta
Nomor : 070/REG/VI/220/7/2015 Tanggal : 14 Juli 2015

Mengingat : 1. Peraturan Gubernur Daerah istimewa Yogyakarta Nomor : 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta;
2. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah;
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;
5. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 20 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;

Dijinkan Kepada : Nama : GITA PRAMUDYA SARASWATI
No. Mhs/ NIM : 10412141024
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi - UNY
Alamat : Kampus Karangmalang Yogyakarta
Penanggungjawab : Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN JOB RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA DINAS PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA)

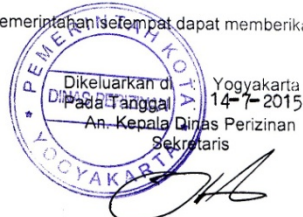
Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta
Waktu : 14 Juli 2015 s/d 14 Oktober 2015
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan

Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberikan Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan menaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kesetabilan pemerintahan dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan-ketentuan tersebut diatas

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintahan setempat dapat memberikan bantuan seperlunya

Tanda Tangan
Pemegang Izin

GITA PRAMUDYA
SARASWATI



Drs. HARDONO
NIP. 195804101985031013

Penyampaian Kepada :
Yn. 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)
2. Ka. Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY
3. Ka. Dinas Perindagkoptan Kota Yogyakarta
4. Ka. Dinas Kimpraswil Kota Yogyakarta
5. Ka. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta

