

# **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, BUDAYA ORGANISASI DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG**

Oleh :

Ahmad Yani

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kediri

Email: [aak.yani@gmail.com](mailto:aak.yani@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial; (2) mendeskripsikan apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial; dan (3) mendeskripsikan apakah Job relevant information berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) dari pengujian regresi sederhana partisipasi anggaran terhadap kinerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan dapat meningkatkan kinerja manajerial; (2) uji interaksi berganda untuk melihat bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial jika dipengaruhi oleh dimensi budaya organisasi. Terdapat pengaruh yang signifikan antaran varibel dimensi budaya dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial; dan (3) terdapat pengaruh signifikan yang negatif antara job relevant information dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Ini berarti bahwa job relevant information berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antaran partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

---

**Kata kunci: Partisipasi anggaran, JRI, Budaya organisasi, Kinerja manajerial**

## *ABSTRACT*

*This study aims to: (1) determine how much influence budgetary participation on managerial performance; (2) describe the organizational culture does influence the relationship between budgetary participation on managerial performance; and (3) describe the job relevant information affect the relationship between budgetary participation on managerial performance.*

*The results showed that: (1) on a simple regression testing budgetary participation on the performance shows that there is significant influence. This shows that the high participation in the budgeting process will be able to improve managerial performance; (2) multiple interaction test to see how the effect of budget participation on managerial performance if it is affected by the dimensions of organizational culture. There is a significant influence in the cultural dimensions variable conduction moderate budget participation and managerial performance; and (3) there is a significant negative effect of job relevant information in a moderate budgetary participation and performance of local government officials. This means that the job relevant information significant negative effect on conduction relation budgetary participation and managerial performance.*

**Key words : budgetary participation, JRI, organizational culture, managerial performance.**

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Proses penganggaran daerah dengan pendekatan kinerja dalam Kepmendagri memuat pedoman penyusunan rancangan APBD yang dilaksanakan oleh Tim Anggaran Eksekutif bersama-sama Unit Organisasi Perangkat Daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja dimuat dalam suatu dokumen yang disebut dengan Rancangan Anggaran Satuan Kerja (RASK atau formulir S). RASK ini menggambarkan kerangka logis hubungan antara kebijakan anggaran (arah dan kebijakan umum APBD serta strategi dan prioritas APBD) dengan operasional anggaran (program dan kegiatan anggaran) di setiap unit pelaksana anggaran daerah sesuai dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi yang menjadi kewenangan unit kerja yang bersangkutan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat. RASK memuat juga standar analisa belanja, tolok ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja. RASK merupakan dokumen pengganti dokumen daftar usulan kegiatan dan daftar usulan proyek yang selama ini digunakan dalam penyusunan rancangan APBD dengan sistem lama.

Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat. Hal inilah yang menjadi perbedaan dengan anggaran sektor swasta karena tidak berhubungan dengan pengalokasian dana dari masyarakat. Pada sektor publik pendanaan organisasi berasal dari pajak dan retribusi, laba perusahaan milik daerah atau negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi pemerintah, serta sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Penganggaran dalam organisasi pemerintahan merupakan suatu proses politik. Anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2002 dalam Suhartono et. al 2006). Dalam hal ini, anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2002 dalam Ompusunggu et al, 2006). Akuntabilitas anggaran meliputi penyusunan sampai dengan pelaporan anggaran. Selain itu, anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Suhartono, 2006). Hal ini menyebabkan penelitian di bidang anggaran pada pemerintah daerah, menjadi relevan dan penting. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas.

Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. 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*). Dalam proyeksi, 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. Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah diatas, yakni anggaran partisipasi (*participatory*

*budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Fungsi anggaran, sebagai alat pengendalian dalam arti yang lebih luas, mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena kemungkinan terjadi dampak fungsional atau disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya. Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, maka perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja, sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran.

Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990 dalam Ompusunggu et al, 2006). Welch (2006) mengemukakan bila partisipasi anggaran tidak dilaksanakan dengan baik dapat mendorong bawahan/pelaksana anggaran melakukan senjangan anggaran. Hal ini mempunyai implikasi negatif seperti kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja bawahan terhadap unit pertanggungjawaban mereka. Baiman (1982) dalam Kren (1992) mengidentifikasi 2 jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kren, 1992). Sugiyanto, et al., (2005) menyatakan bahwa apabila bawahan/pelaksana anggaran ikut

berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Atasan/pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan/pelaksana anggaran sehingga semakin mengurangi informasi asimetris dalam hubungan atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran, dalam hal ini kepala bagian dengan kepala sub bagian.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian tentang bagaimana partisipasi anggaran, budaya organisasi dan *Job relevant information* dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial sangatlah penting untuk dilakukan, karena anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial baik secara periode berjalan maupun untuk masa yang akan datang, agar kesalathan dimasa lalu tidak terulang dan dapat mencapai tujuan organisasi. Dimana di dalam proses penyusunan anggaran tersebut terdapat partisipasi yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan *job relevant information*. Bertolak dari latar belakang diatas, mendasari penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, budaya organisasi dan *Job relevant information* dan menambah bukti adanya faktor kontijensi yang mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kineja, dengan menggunakan obyek penelitian pada organisasi sektor publik yaitu Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mendeskripsikan apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
3. Untuk mendeskripsikan apakah *Job Relevant Information* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan itu dilandasi oleh metode keilmuan. Berhubung data yang dikumpulkan dengan mengambil sampel dari satu populasi, maka penelitian ini termasuk penelitian suvei sebagaimana dikemukakan Singarimbun (1995). Arikunto (2014) mengemukakan bahwa penelitian survey selain mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data juga menggunakan wawancara dan studi dokumen.

Kemudian karena penelitian ini dimaksud untuk menjelaskan hubungan antara variabel (variabel bebas dan variabel terikat) melalui pengujian hipotesis, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian eksplorasi (*explanatory reseach*)

### Teknik Pengambilan Sampel

Berdasarkan data di Kantor Pemerintah Kabupaten Tulungagung, terdapat 37 kantor/dinas/badan/bagian yang dibagi dalam 25 bidang kewenangan dan mempunyai 301 orang pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi yang dapat dijadikan populasi.

Pemilihan dinas/kantor dilakukan dengan alasan yaitu instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintah, yang berarti menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah (Abdullah, 2004 dalam Sardjito, et al 2007). Pertimbangan kedua adalah manajer atas pada pemerintahan daerah tidak termasuk dalam responden penelitian ini karena Bupati merupakan jabatan politis yang dipilih melalui DPR dan partai politik pada kurun waktu tertentu.

### Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis

tersebut adalah regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama ( $H_1$ ) dan uji interaksi (*moderated regrestion analysis*) untuk hipotesis kedua ( $H_2$ ) dan ketiga ( $H_3$ ). Pengolahan data dilakukan dengan SPSS versi 11.5 for windows. Pengujian dilakukan setelah model regresi yang digunakan bebas dari pelanggaran asumsi klasik, agar hasil pengujian dapat diinterpretasikan dengan tepat. Persamaan regresi untuk menguji hipotesa adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji hipotesis 1 ( $H_1$ )

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e$$

2. Untuk menguji hipotesis 2 ( $H_2$ )

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

3. Untuk menguji hipotesis 3 ( $H_3$ )

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 + \beta_3 X_1 X_3 + e$$

Dimana:

$Y$  = Kinerja manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_i$  = Koefisien regresi

$X_1 X_2$  = Interaksi antara partisipasi anggaran dan dimensi budaya

$X_1 X_3$  = Interaksi antara partisipasi anggaran dan Job Relevan Information

$e$  = Error (kesalahan pengganggu)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pemerintah Kabupaten Tulungagung

#### A.1. Visi

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Berdasarkan pengertian dimaksud serta dengan berlandaskan kepada dasar filosofis yang dianut oleh masyarakat maka ditetapkan Visi Pembangunan Daerah Kabupaten Tulungagung Tahun 2014-2018, sebagai berikut:

**"Terwujudnya Kesejahteraan Masyarakat Dalam Suasana Kerukunan dan Kebersamaan Melalui Pembangunan DIHATIKU INGANDAYA"**

Visi ini memiliki makna sebagai berikut :

1. Kesejahteraan masyarakat adalah merupakan tujuan akhir dari sebuah

- proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan;
2. Kerukunan dan kebersamaan adalah merupakan sifat utama serta modal dasar masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan yang ingin dicapai secara konsisten dan berkesinambungan;
  3. Dihatiku Ingandaya adalah merupakan sebuah arah pembangunan yang dilandasi oleh kesadaran terhadap potensi-potensi daerah yang dimiliki Kabupaten Tulungagung.

### A.2. Misi

Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Berdasarkan pengertian dimaksud serta dengan berlandaskan kepada makna visi Kabupaten Tulungagung, maka ditetapkan Misi Pembangunan Daerah Kabupaten Tulungagung Tahun 2014-2018, sebagai berikut :

1. Meningkatkan perekonomian daerah yang berbasis dihatiku ingandaya dengan mendorong pertumbuhan investasi dan pemberdayaan potensi masyarakat;
2. Meningkatkan kesejahteraan rakyat dan ketahanan sosial budaya melalui usaha pencapaian pembangunan manusia;
3. Meningkatkan kapasitas daerah dalam rangka pemberdayaan masyarakat dan pembangunan daerah yang berwawasan lingkungan;
4. Mewujudkan insan pembangunan yang beriman dan bertaqwa guna menjamin pencapaian masyarakat maju dan mandiri yang berkeadilan sosial;
5. Meningkatkan derajat kehidupan politik yang demokratis, yang didukung oleh terpeliharanya ketertiban, ketentraman di masyarakat serta tegaknya supremasi hukum.

### A.3. Prinsip-Prinsip

Prinsip dan nilai merupakan koridor bagi masyarakat Kabupaten Tulungagung yang akan menjadi penyelaras gerakan

pembangunan sekaligus menjadi pengikat persatuan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan pembangunan.

Prinsip-prinsip yang dianut oleh masyarakat Kabupaten Tulungagung, antara lain adalah:

1. Partisipasi, yaitu keterlibatan masyarakat dalam perumusan serta pelaksanaan kebijakan publik serta dalam setiap tahapan pembangunan secara bertanggungjawab.
2. Demokrasi, yaitu manajemen pemerintahan dari rakyat dan untuk rakyat yang dilandasi dengan prinsip-prinsip konstitusionalisme.
3. Transparansi, yaitu ketersediaan berbagai informasi kebijakan publik dan pembangunan yang memadai bagi masyarakat.
4. Akuntabilitas, yaitu kemampuan mempertanggungjawabkan seluruh aktifitas dan kewenangan yang di dimiliki kepada masyarakat.

### B. Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas dilakukan dengan uji homogenitas data, yaitu dengan melakukan uji korelasi antara skor item-item pertanyaan dengan skor total (*Pearson Correlation*). Suatu indikator pertanyaan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil dari uji validitas menunjukkan variabel Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ), *Job relevant information* ( $X_3$ ) dan Kinerja Manajerial ( $Y$ ) memberikan tanda signifikansi pada level 0.05 dan 0,1 untuk semua item pertanyaan. Sedangkan variabel budaya ( $X_2$ ) ada beberapa item yang tidak menunjukkan tingkat signifikansi. Dari 22 (dua puluh dua) pertanyaan, ada 7 (tujuh) item pertanyaan yang tidak menunjukkan hasil signifikansi, karena itu untuk analisa-analisa selanjutnya item-item tersebut dikeluarkan dan tidak dipakai dalam analisis.

Uji realibilitas dimaksudkan untuk menentukan tingkat kepercayaan minimal yang dapat diberikan terhadap kesungguhan jawaban yang diterima. Uji realibilitas

intrumen penelitian dilaksanakan dengan melihat konsistensi koefisien *cronbach alpha* untuk semua variabel. Menurut Nunnally (1978) dalam Suhartono et.al (2006) intrumen penelitian dikatakan handal

(realibel) jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,06.

Hasil dari pengujian validitas dan reabilitas instrument untuk semua variabel dapat dikatakan valid sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Validitas dan Realibilitas**

Varibel	Pearson	Cronbach Alpha
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,326 – 0,816	0,7182
Dimensi Budaya (X <sub>2</sub> )	0,009 – 0,563	0,6528
JRI (X <sub>3</sub> )	0,415 – 0,632	0,1181
Kinerja Manajerial (Y)	0,255 – 0,473	0,2352

### C. Hasil Analisis Regresi Berganda dan Pengujian Hipotesa

Dalam analisis regresi berganda ini meliputi variabel bebas Partisipasi anggaran (X<sub>1</sub>), Dimensi Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), dan *Job relevant information* (X<sub>3</sub>) dimana X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> berfungsi sebagai variabel moderating. Sedangkan untuk variabel terikat adalah Kinerja Manajerial (Y).

Model statistik yang digunakan untuk pengujian ini adalah dengan menggunakan persamaan regresi berganda yang disesuaikan pada variabel moderatingnya. Dari hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (X<sub>1</sub>), Dimensi Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), *Job Relevant Information* (X<sub>3</sub>), berkorelasi

positif dengan Kinerja Manajerial (Y) pada tingkat signifikasin 1% dengan koefisien korelasi 0,224; 0,426; 0,503. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran, dimensi budaya organisasi, dan *Job relevant information* maka semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial.

### D. Pengujian Hipotesis

#### D.1. Pengujian Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>)

Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil analisa regresi untuk model 1 (satu) adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Variabel	Koefisien	Standar error	t-value	p
Konstanta	41,753	3,191	13.086	0,000
X <sub>1</sub>	0,218	0,106	2.054	0,043
R <sup>2</sup> = 0,050	F = 4,221	p = 0,043	n = 82	

Persamaan regresi yang diperoleh dari pengujian tersebut adalah:

$$Y = 41,753 + 0,218 X_1 + e$$

Tampak bahwa R square model sebesar 0,050. Artinya bahwa variabel partisipasi anggaran dapat menjelaskan variabel kinerja manajerial secara linier sebesar 5%. Dengan demikian variabel partisipasi anggaran tidak dapat menjelaskan

adanya pengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil uji anova menunjukkan nilai F hitung sebesar 4,221 dengan p value 0,043 (lebih rendah dari  $\alpha = 0,05$ ). Nilai ini jika dibandingkan dengan F tabel yang dihitung pada derajat bebas pembilang (df pembilang) sebesar 1 (satu) dan derajat bebas penyebut (df penyebut) sebesar 80 (delapan puluh) pada tingkat

signifikansi 5% adalah 4,00 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa variable partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa *Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial* dapat diterima.

## D.2. Pengujian Hipotesis 2 ( $H_2$ )

Tujuan dari pengujian ini untuk melihat apakah dimensi budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil analisa regresi untuk model 2 dapat disajikan dalam tabel 3 dibawah ini.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Variabel	Koefisien	Standar error	t-value	p
Konstanta	-125,572	64,823	-1,937	0,056
X <sub>1</sub>	5,440	2,217	2,545	0,016
X <sub>2</sub>	2,155	0,825	2,611	0,011
X <sub>1</sub> .X <sub>2</sub>	-0,067	0,028	-2,385	0,020
$R^2 = 0,527$ $F = 9,975$ $p = 0,000$ $n = 82$				

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian tersebut adalah

$$Y = -0,125.572 + 5,440 X_1 + 2,155 X_2 - 0,067 X_1.X_2 + e$$

Koefisien determinasi (R square) yang dihasilkan sebesar 0,527 artinya persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan variabel bebas sebesar 52,7%. Hasil uji anova menunjukkan nilai F hitung sebesar 9,975 dengan p value 0,000 (lebih rendah dari  $\alpha = 0,05$ ). Nilai ini jika dibandingkan dengan F tabel yang dihitung pada derajat bebas pembilang (df pembilang) sebesar 3 (tiga) dan derajat bebas penyebut (df penyebut) sebesar 78 (tujuh puluh delapan) pada tingkat signifikasin 5% adalah 2,76 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa variable dimensi budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja

manajerial. Secara sendiri-sendiri, semua variabel signifikan dengan ditandai nilai t yang lebih kecil dari  $\alpha$  yang dipilih yaitu 0,05.

Dengan demikian hipotesis 2 ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa Dimensi Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara *Partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial* tidak dapat diterima, karena meskipun meskipun variabel dimensi budaya berpengaruh signifikan, tetapi koefisien moderasi adalah negatif yaitu -0,067.

## D.3. Pengujian Hipotesis 3 ( $H_3$ )

Pengujian ini untuk melihat apakah *Job relevant information* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil analisa regresi untuk model 3 disajikan dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 4.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis 3**

Variabel	Koefisien	Standar error	t-value	p
Konstanta	-106,510	70,463	-1,512	0,135
X <sub>1</sub>	4,535	2,393	1,895	0,062
X <sub>3</sub>	5,695	2,688	2,119	0,037
X <sub>1</sub> .X <sub>3</sub>	-0,166	0,091	-1,820	0,073
$R^2 = 0,317$ $F = 12,075$ $p = 0,000$ $n = 82$				

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian tersebut adalah

$$Y = -0,106,510 + 4,535 X_1 + 5,695 X_3 - 0,166 X_1.X_3 + e$$

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dihasilkan sebesar 0,317 atau variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat sebesar 31,7%. Hasil uji anova menunjukkan nilai  $F$  hitung sebesar 12,075 dengan  $p$  value 0,000 (lebih rendah dari  $\alpha = 0,05$ ). Nilai ini jika dibandingkan dengan  $F$  tabel yang dihitung pada derajat bebas pembilang (df pembilang) sebesar 3 (tiga) dan derajat bebas penyebut (df penyebut) sebesar 78 (tujuh puluh delapan) pada tingkat signifikansi 5% adalah 2,76 atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *job relevant information* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun secara sendiri-sendiri, parameter regresi ada yang tidak signifikan yaitu  $X_1$ , dan  $X_1.X_3$  lebih besar dari  $\alpha$  yang dipilih yaitu 0,05.

Dengan demikian hipotesis 3 ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa *Job relevant information* berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. tidak dapat diterima, karena meskipun tingkat berpengaruh signifikan, tetapi koefisien moderasinya negatif yaitu sebesar -0,166.

## E. Pembahasan

Hasil penelitian dengan menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, dimensi budaya, dan *job relevant information* serta kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dengan dimensi budaya dan *job relevant information* sebagai variabel moderating.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,038, artinya keragaman atas kinerja manajerial 3,8% mampu dijelaskan oleh variabel pemograman. Disamping itu masih didukung dengan nilai  $t_{hitung} 2,054 > t_{tabel} 2,000$  atau probabilitas  $p$

$0,043 < 0,05$  dengan kekuatan hubungan 3,8%.

Jadi sesuai dengan pendapat Sugiyanto et.al (2005) yaitu bahwa perencanaan program yang jelas, sistematis ditunjang oleh fasilitas sumber daya dan dana yang cukup, dengan koordinasi dan kerjasama yang baik, maka pasti dapat mendorong kinerja yang baik pula. Dalam penyusunan dengan melibatkan anggota organisasi pejabat Eselon III dan IV akan membawa dampak langsung pada perilaku manusia terutama yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran, yaitu memudahkan pemahaman terhadap tujuan anggaran, memotivasi semangat kerja yang tinggi karena merasa ikut menyusun dan menentukan anggaran, tentu merasa ikut bertanggung jawab dalam pencapaiannya sambil memperhatikan aspek-aspek lain yang relevan dan mempengaruhi aktivitas organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh pejabat Eselon III dan IV dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para manajer tingkat menengah dan bawah tersebut untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer tersebut akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat.

Anggaran sebaiknya dibuat oleh pihak yang akan melaksanakan apa yang tercantum dalam anggaran dan bertanggungjawab untuk menyiapkan dan pengembangan anggaran, mengambil tanggung jawab apa yang terdapat dalam anggaran sehingga diperoleh manfaat (meneliti, mempelajari suatu masalah, menggerakkan tenaga kerja, penguji kebijakan, menentukan kesempatan kerja, memperoleh efektivitas, melakukan koordinasi, sebagai alat pengendalian).



Dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan anggota manajemen pejabat Eselon III dan IV akan mempunyai dampak langsung pada perilaku manusia terutama yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran, yaitu memudahkan pemahaman terhadap tujuan anggaran, memotivasi semangat kerja yang tinggi karena merasa ikut menyusun dan menentukan anggaran, tentu merasa ikut bertanggung jawab dalam pencapaiannya.

Untuk variabel dimensi budaya organisasi Koefisien determinasi (R square) yang dihasilkan sebesar 0,527 dan nilai  $F_{hitung} 9,975 > F_{tabel} 2,76$  dengan p value 0,000 (lebih rendah dari  $\alpha = 0,05$ ). Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel dimensi budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Namun demikian, koefisien moderasi yang dihasilkan adalah negatif yaitu sebesar -0,067. Sehingga dapat dikatakan bahwa dimensi budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis kedua tidak dapat diterima.

Pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung, dari jawaban responden, dimensi budaya yang terbentuk pada sebagian besar Satuan Perangkat Kerja Daerah (SKPD) cenderung berorientasi pada *process dan employed oriented, parochial dan tight control culture serta open system*. Ini berarti bahwa secara *behavioral* orang-orang yang bekerja didalam organisasi cenderung menghindari risiko, tidak antusias terhadap pekerjaan dan menganggap kehidupan sehari-hari di dalam organisasi hanyalah sebuah rutinitas belaka, kreativitas dan inovasi tampaknya sulit dikembangkan. Pada *employed oriented*, para karyawan menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. *Parochial culture* berarti menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada

atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi, bahkan ada alasan organisasi merekrut mereka semata-mata bukan karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan namun karena latar belakang keluarga atau alasan lain. Pada dimensi *tight control culture*, organisasi cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku. Dengan kondisi dimensi budaya tersebut diatas, maka sangat wajar jika tingkat kesesuaian terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja adalah kecil. Artinya jika tingkat kesesuaian antara partisipasi anggaran dan dimensi budaya semakin tinggi, maka semakin rendah kinerja aparat pemerintah daerah demikian pula sebaliknya.

Pengujian hipotesis menunjukkan *Job relevant information* (JRI) berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial terbukti dengan nilai koefisien determinasi sebesar sebesar 0,317 atau variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat sebesar 31,7%. Hasil uji anova menunjukkan nilai  $F_{hitung} 12,075 > F_{tabel} 2,76$  dengan p value 0,000 (lebih rendah dari  $\alpha = 0,05$ ) atau sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *job relevant information* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Tetapi koefisien yang dihasilkan adalah negatif yaitu sebesar -0,166. Ini berarti bahwa JRI berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sehingga H3 tidak dapat diterima.

Dengan rata-rata penilaian responden terhadap *Job relevant information* sebesar 26,32 berarti sebagian besar jawaban berpusat pada skor 5-6 dimana hal ini membuktikan bahwa *Job relevant information* sangat penting dalam membantu kelancaran kerja dan informasi yang diperoleh sudah sesuai dengan bidang kerja masing-masing, sehingga dapat mendukung keakuratan hasil pekerjaan. Pada skor rata-rata item yang tinggi, responden mengakui bahwa informasi relevan dapat diterima tepat

waktu, mereka dapat memahami dengan baik, mampu untuk dianalisa dan mendiagnosis dengan tepat sehingga membantu kelancaran pekerjaan serta memudahkan dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, JRI yang jelas, memadai, cepat dan merupakan informasi yang strategik dapat membantu kelancaran pekerjaan serta memudahkan pengambilan keputusan, walaupun memang terdapat beberapa informasi penting sering terlambat diperoleh.

### KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh variabel partisipasi anggaran sebagai variabel bebas, dengan dimensi budaya organisasi, *job relevant information* sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Meskipun penelitian ini mempunyai perbedaan dengan penelitian sebelumnya, tetapi untuk variabel partisipasi anggaran memberikan kesimpulan yang sama dengan penelitian sebelumnya. Hal ini membuktikan bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial dari waktu ke waktu bahkan menjadi hal yang sangat penting dalam proses perencanaan untuk kelangsungan suatu organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Dari pengujian regresi sederhana partisipasi anggaran terhadap kinerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan nilai t hitung sebesar 2,054 dan tingkat signifikansi yang ditunjukkan 0,043 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan dapat meningkatkan kinerja manajerial.
- b. Selain pengujian dilakukan dengan regresi sederhana, peneliti juga menggunakan uji interaksi berganda untuk melihat bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja

manajerial jika dipengaruhi oleh dimensi budaya organisasi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel dimensi budaya dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan t hitung sebesar -2,385 dengan signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Koefisien yang ditunjukkan dari variable moderasi adalah -0,067. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat dimensi budaya berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengaruh negatif signifikan ini terjadi pada dimensi budaya aparat pemerintah yang berorientasi pada *process* dan *employed oriented, porachial* dan *tight control culture* serta *open system*.

- c. Terdapat pengaruh signifikan antara *job relevant information* dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar -1,820 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Koefisien moderasi yang ditunjukkan -0,166. Ini berarti bahwa *job relevant information* berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bastian, Indra, 2006, *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Edisi : 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Departemen Dalam Negeri, 2006, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 *tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*, Jakarta,
- Erlina, 2008, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Kedua, USU press, Medan.

- Kren, L., 1992, *Budgetary Participation and Managerial Performance The Impact of Information and Environment Volatility*. *The Accounting Review* 3: 511-526
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Mardiasmo, 2002, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit ANDI Yogyakarta
- Ompusunggu, Krisler B. dan Bawono, Icuk R. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah)*. Simposium Nasional Akuntansi 9. Padang, 23-26 Agustus 2006
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58, 2005, tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59, 2007, tentang Perubahan atas Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher Osmad. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 2 Nomor 1, Halaman 37-49.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3S, Jakarta
- Sugiyanto, Eko, dan Subagiyo, Lilik. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Komitmen Tujuan Sebagai Variabel Intervening: Studi Empiris Pada Rumah Sakit Tipe A, B dan C, di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta*. *Benefit*. Vol. 9. No. 1 Juni: 35 –49
- Suhartono, Ehrmann Dan Solichin, Mochammad. Agustus 2006. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi*. Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang, 23-26
- Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 *Tentang Pemerintahan Daerah*. Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2014 tentang *Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah*. Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Jakarta
- Welch, Glen, A. 2006. *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yusriati, 2008, *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal*.