



# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompleksitas Tugas terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar

Noviana Puspitasari

Akademi Pelayaran Nasional Surakarta, Indonesia

Alamat : Jln. Adi Sumarmo NO 4 Kartasura Sukoharjo, Indonesia

Korespondensi penulis : [23novianapuspitasari@gmail.com](mailto:23novianapuspitasari@gmail.com)

**Abstract.** *This research uses a survey method using primary data obtained from questionnaire. The population in this study were Head of Service Level Officials and Heads of Divisions/Fields/Sub-Departments in the Regional Government of Karanganyar Regency. The samples taken were officials at the level of Head of Service and Head of Section/Field/Sub-Department in BAPPEDA, DPPKAD and BKD in accordance with the research permit letter from the KESBANGPOLINMAS Agency. The number of samples in this research was 43 respondents taken using purposive sampling technique. The data analysis technique uses the t test to test the hypothesis. The research results show that: (1) Participation in budget preparation influences the performance of regional government officials and H1 is supported by statistical testing at a significance level of 0.005 ( $p < 0.05$ ). (2) Leadership style influences the relationship between budget preparation participation and apparatus performance and H2 is supported statistically at a significance level of 0.032 ( $p < 0.05$ ). This shows that leadership style acts as a moderating variable which influences the relationship between budget preparation participation and apparatus performance. (3) Task complexity influences the relationship between budget preparation participation and apparatus performance and H3 is not supported statistically at the significance level of 0.136 ( $p > 0.05$ ).*

**Keywords:** *participation in budget preparation, apparatus performance, leadership style, task complexity*

**Abstrak.** Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah Pejabat Setingkat Kepala Dinas dan Kepala Bagian/Bidang/Subdinas di Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar. Sampel yang diambil adalah Pejabat Setingkat Kepala Dinas Dan Kepala Bagian/Bidang/Subdinas yang ada di BAPPEDA, DPPKAD dan BKD sesuai dengan surat ijin penelitian dari Badan KESBANGPOLINMAS. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 43 responden yang diambil dengan teknik purposive sampling. Teknik analisis data menggunakan uji t untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan H1 terdukung secara statistik pengujian pada taraf signifikansi 0,005 ( $p < 0,05$ ). (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat dan H2 terdukung secara statistik pengujian pada taraf signifikansi 0,032 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel moderating yang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat. (3) Kompleksitas tugas berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat dan H3 tidak terdukung secara statistik pada taraf signifikansi 0,136 ( $p > 0,05$ ).

**Kata kunci:** partisipasi penyusunan anggaran, kinerja aparat, gaya kepemimpinan, kompleksitas tugas

## 1. LATAR BELAKANG

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah, sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Sardjito dan Muthafer,

2007). Kajian penganggaran dalam akuntansi keperilakuan adalah bagian yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Dengan demikian partisipasi dapat diartikan sebagai berbagai pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan. Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan sebagai berikut: (1) memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme; (2) memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu; (3) dapat meningkatkan kerjasama antara departemen; dan (4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain. Hal ini mendukung pendapat Milani (1975) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Nor, 2007). Hubungan partisipasi anggaran dan kinerja telah diteliti secara luas, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Misalnya Kenis, 1979; Brownell, 1982; Brownell dan McInnes 1986; Frucot dan Shearon, 1991; Indriantoro, 1995; menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Sedangkan peneliti lain seperti Sterdy, 1960; Bryan dan Locke, 1967; Chenhall dan Brownell, 1988; Milani, 1975, menemukan partisipasi penganggaran tidak meningkatkan kinerja. Hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut menunjukkan bahwa hasil temuan tidak konsisten antara satu dengan lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi dan kinerja (Nor, 2007). Govindarajan (1986) dalam Nor (2007) mengungkapkan bahwa pendekatan kontijensi (contingency approach) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Beberapa penelitian empiris menunjukkan terdapat beberapa variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan

kinerja manajerial, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan dan kompleksitas tugas. Pengembangan sistem memerlukan suatu perencanaan dan pengimplementasian yang hati-hati, untuk menghindari adanya penolakan terhadap sistem yang dikembangkan. Suatu keberhasilan implementasi sistem tidak hanya ditentukan pada penguasaan teknis belaka, namun banyak penelitian menunjukkan bahwa faktor perilaku dari individu pengguna sistem sangat menentukan kesuksesan implementasi (Latifah dan Sabeni, 2007). Akuntan selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang kompleks, banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu dengan lainnya. Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri. Kompleksitas tugas merupakan tugas yang tidak terstruktur, membingungkan dan sulit. Beberapa tugas audit dipertimbangkan sebagai tugas dengan kompleksitas yang tinggi dan sulit, sementara yang lain mempersepsikannya sebagai tugas yang mudah (Engko dan Gudono, 2007). Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor kepemimpinan merupakan faktor penting untuk memberikan pengarahan kepada karyawan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja dan rasa percaya diri pada karyawan dalam menjalankan tugasnya (Nor, 2007).

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang (Munandar, 2000:1).;

Organisasi pemerintahan merupakan salah satu bentuk organisasi sector public sehingga menggunakan anggaran public. Menurut Mardiasmo (2002;62); Anggaran public berisi rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satu moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran public merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang baik juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara produktif dan mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa pengaruh gaya kepemimpinan: Meningkatkan kinerja karyawan, Membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan baik, Membantu organisasi mencapai tujuannya, Memengaruhi perilaku bawahan.

Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilannya. Pemimpin yang memiliki kemampuan dan keterampilan tinggi dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.

Beberapa contoh gaya kepemimpinan, di antaranya:

Demokratis, Visioner, Multikultural, Strategis, Suportif, Otokratis, Transaksional, Delegatif.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk penelitian survei yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan dan kompleksitas tugas pada aparat pemerintah daerah kabupaten karanganyar. Survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan memakai kuesioner sebagai alat untuk pengumpulan data yang pokok (singarimbun dan effendi, 2005:3). Survei dilakukan pada aparat Pemerintah Kabupaten Karanganyar.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan H1 terdukung secara statistik pengujian pada taraf signifikansi 0,005 ( $p < 0,05$ ). (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat dan H2 terdukung secara statistik pengujian pada taraf signifikansi 0,032 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel moderating yang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat. (3) Kompleksitas tugas berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat dan H3 tidak terdukung secara statistik pada taraf signifikansi 0,136 ( $p > 0,05$ ). Namun kompleksitas tugas memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat. Dengan partisipasi penyusunan anggaran yang didukung dengan tugas yang kompleks dan berbeda-beda maka kinerja aparat akan meningkat, meskipun tidak signifikan secara statistik.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat sedangkan kompleksitas tugas tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat.

Untuk penelitian selanjutnya di sarankan menggunakan moderasi dengan variable lain sehingga dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya

## DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chandra, L. (2008). *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial* (Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Tidak dipublikasikan).
- Djarwanto, P. S. (1996). *Statistik induktif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Engko, C., & Gudono. (2007). *Pengaruh kompleksitas tugas dan locus of control terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja auditor*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar: AMKP-08.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi analisis multivariate dengan SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson International Edition.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Cost management: Accounting and control* (5th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hidayati, S. N. (2016). *Pengaruh pendekatan keras dan lunak pemimpin organisasi terhadap kepuasan kerja dan potensi mogok kerja karyawan*. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(2), 57-66. <https://doi.org/10.30588/SOSHUMDIK.v5i2.164>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Pearson.