

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA APARATUR  
PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**MEDIATY**

Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar

**ABSTRACT**

*This research aims to find out the influence of budget arrangement participation and leadership style towards officials' performance of local government of South Sulawesi Province. The population was the officials whose level was the same as unit heads and sub-unit heads at Local Equipment Work Unit of local government. South Sulawesi Province 746 person. The sample consisted 185 unit and sub-unit heads. The data were obtained through questionnaire. They were then analyzed using regression statistic analysis.*

*The results show that (1) budget arrangement participation and leadership style simultaneously (46,8%) have a positive and significant influence on the officials' performance of local government of West Sulawesi Province. (2) budget arrangement participation has a positive and significant influence on the officials' performance of local government of South Sulawesi Province. (3) Leadership style has a positive and significant influence on the officials' performance of local government of South Sulawesi Province.*

*Keywords: budget arrangement participation, leadership style, performance of local government.*

**1. PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional dilaksanakan berdasarkan otonomi daerah, seperti yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Menurut Witjaksono (2006), layanan publik sangat urgen dibenahi karena tuntutan reformasi administrasi, pengaduan masyarakat. Ketua Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kristiadi (1999), menyatakan bahwa aparatur pemerintah hendaknya mampu mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam sistem kemasyarakatan. Selain itu, Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas, Suzetta (2008) mengatakan, pemerintah akan berupaya memperbaiki masalah administrasi melalui perbaikan kinerja aparatur negara dalam rangka meningkatkan daya saing iklim usaha di Indonesia.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982 dalam Falikhatun 2007). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Menurut pendapat Milani (1975) dalam Nor (2007), bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Menurut De Coster dan Fertakis (1986) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu, struktur inisiatif (*initiating structure*) dan gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*). Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, masalah pokok penelitian ini adalah : “Apakah partisipasi penyusunan anggaran, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?”

## 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Penelitian Sebelumnya

Brownell (1982a) melakukan studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur di San Fransisco Amerika Serikat. Hasil dari penelitian tersebut adalah menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian Milani (1975), melakukan penelitian terhadap proses penyusunan anggaran pada sebuah perusahaan besar yang berskala internasional di mana hasil penelitian tersebut adalah ditemukannya hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sardjito dan Muthaher (2007), melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Trisnaningsih (2007) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja auditor. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja auditor.

### Partisipasi Penyusunan Anggaran

Kenis (1979) mendefinisikan partisipasi sebagai luasnya manajer terlibat dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goals* unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Hanson (1966), mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang

akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam periode tertentu. Argyris (1952) menyarankan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Brownell dan Mc. Innes, 1986; Dunk, 1989, dalam Nor 2007). Penganggaran partisipatif adalah proses untuk membuat keputusan bersama oleh dua bagian organisasi atau lebih dan keputusan tersebut memiliki pengaruh terhadap yang membuatnya (French *et al.*, 1990 dalam Mulyasari dan Sugiri, 2005). Diharapkan, dari partisipasi kinerja bawahan akan meningkat karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi (Rahayu, 1997).

Keunggulan anggaran partisipasi (Garrison dan Noreen, 2000) adalah sebagai berikut :

1. Setiap orang pada semua tingkat organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Setiap orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran.
3. Setiap orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut.
4. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik.

#### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan pola perilaku konsistensi yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain Fleishman dan Peters (1962). Fleishman *et al.*, (1996), telah meneliti gaya kepemimpinan di *Ohio State University* tentang perilaku pemimpin melalui dua dimensi, yaitu : *consideration* dan *initiating structure*, sedangkan Rivai (2008), Likert (1967) dalam Yukl (1998) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis perilaku kepemimpinan, yaitu : Perilaku yang berorientasi pada tugas (*Task-oriented Behavior*), hubungan (*Relationship-oriented Behavior*), dan Kepemimpinan Partisipatif. Teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner dan Kinicki, 1998).

#### Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata "*performance*" yang berarti "penampilan" atau "prestasi". Vincent Gasperz (2003, 204). Pengertian kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Inpres No. 7 tahun 1999 merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Mahmudi (2005, 23) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan

perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu. Menurut Sinambela (2008, 136), kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Suntoro, 1999 dalam Tika, 2008, 78), sedangkan Sinambela (2008, 137), kinerja adalah prestasi pegawai dan pengembangan profesi di masa datang dengan sistematis dan formal.

### **Hipotesis**

#### **Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja**

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff dan Lewin, 1970 dalam Sardjito dan Muthaher, 2007). Sardjito dan Muthaher melakukan studi lapangan terhadap 18 kantor dinas dan 150 pejabat setingkat kepala bagian/ bidang/ subdinas dan kepala subbagian/ subbidang/seksi dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah kota/kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Semarang. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1: Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### **2. Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

Goleman (2000) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi produktifitas karyawan (kinerja karyawan), hasil penelitian ini tidak selaras dengan Siagian (2002, 48), bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer mempunyai pengaruh yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan, Di samping itu Alberto *et al.*, (2005) dalam Diana (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007) menunjukkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor.

H2: gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu suatu metode yang didasari oleh falsafah positivisme. Lokasi obyek penelitian adalah dinas/badan/kantor atau Satuan

Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada lingkup Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya (Sugiyono, 2008, 136), sedangkan Riduwan (2004, 98) mengatakan bahwa populasi keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai setingkat kepala bidang (Esselon III) dan sub bidang (Esselon IV) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebanyak 44 SKPD lingkup pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 746 pegawai sesuai Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 dan Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2009. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 185 pegawai.

### Analisis Data

Digunakan analisis *Regresi Berganda* dengan persamaan matematik sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Di mana :

- Y = Kinerja Aparat Pemda Provinsi Sulawesi Selatan
- a = Konstanta (harga Y bila X = 0).
- b<sub>1</sub> dan b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi (parameter)
- X<sub>1</sub> = Partisipasi Penyusunan Anggaran
- X<sub>2</sub> = Gaya Kepemimpinan
- E = Standar error

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. *Variabel terikat/dependen (Y)* yaitu Kinerja aparatur adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang aparatur pemerintah dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan instrumen yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dan Jufrian (2009), diukur menggunakan skala *Likert* dengan rentang 1 sampai dengan 7. Skala rendah (nilai 1,2,) menunjukkan tingkat kinerja di bawah rata-rata, skala sedang (nilai 3,4,5,) tingkat kinerja rata-rata, dan skala tinggi (nilai 6,7) menunjukkan tingkat kinerja di atas rata-rata.
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>) adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik atau tahunan. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang diadopsi dari Milani (1975) yang dikembangkan oleh Jufrian (2009). Untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala *Likert* dengan

skala tujuh poin, di mana skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi rendah.

3. Gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) adalah suatu bentuk usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka untuk mendukung usahanya agar berhasil mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Variabel tersebut diukur dengan instrument yang diadopsi dari Gibson (1996), yang dikembangkan oleh Trisnaningsih (2007) menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 7 (sangat setuju).

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang terkait dengan obyek penelitian yang berjumlah 44 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Jumlah responden sebanyak 185 orang yang terdiri dari kepala Bidang dan Sub Bidang.

##### Deskripsi Variabel Penelitian

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )

**Tabel 1.**  
**Rekapitulasi Jawaban Responden**  
**Atas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Semua Anggaran	29	15 %
Hampir Semua Anggaran	62	35 %
Sebagian Anggaran	26	14 %
Tidak Pasti	12	7 %
Tidak Semua Anggaran	26	14 %
Hampir Tidak Satupun Anggaran	22	12 %
Tidak Satupun Anggaran	8	4 %
Total	185	100 %
Rata-rata (Mean) = 27,78		
Standar Deviasi = 4,24		

Sumber : Data kuisisioner diolah, 2009.

Berdasarkan 185 responden, terdapat 62 responden atau 35 % yang menyatakan partisipasinya pada hampir semua anggaran, 29 responden atau 15 % partisipasinya pada semua anggaran 26 responden atau 14 % pada sebagian anggaran, 26 responden

atau 14 % tidak semua anggaran, 22 responden atau 12 % hampir tidak satupun anggaran, 12 responden atau 7 % tidak pasti dan sisanya 8 responden atau 4 % menyatakan tidak satupun anggaran.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata (*mean*) variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) sebesar 27,78 dan standar deviasi 4,24 dengan mayoritas jawaban partisipasi pada hampir semua anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki partisipasi yang tinggi terhadap penyusunan anggaran pada lingkup pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )

**Tabel 2.**  
**Rekapitulasi Jawaban Responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )**

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Sangat Tidak Setuju	-	0 %
Tidak Setuju	43	23 %
Agak Tidak Setuju	21	11 %
Netral	9	5 %
Agak Setuju	23	13 %
Setuju	83	45 %
Sangat Setuju	6	3 %
Total	185	100 %
Rata-rata (Mean) = 44,51		
Standar Deviasi = 5,32		

Sumber : Data kuisioner diolah, 2009.

Berdasarkan 185 responden yang ada terdapat 83 responden atau 45 % yang menyatakan 5 item gaya kepemimpinan konsiderasi yaitu persahabatan, saling percaya, kehangatan, menghargai, komunikasi pemimpin dan bawahan, dan 4 item gaya kepemimpinan yang berorientasi pada struktur inisiatif yaitu hubungan antar anggota organisasi, membangun komunikasi, memberi arahan, berorientasi pada tujuan dan hasil dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan adalah setuju sedangkan 43 responden atau 23 % tidak setuju, 23 responden atau 13 % agak setuju, 21 responden atau 11 % agak tidak setuju, 9 responden atau 5 % netral, 6 responden atau 3 % sangat setuju.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata (*mean*) variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 44,51 dan standar deviasi 5,32 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menyukai gaya kepemimpinan yang

berorientasi pada persahabatan dan struktur inisiatif pada lingkup pemda Provinsi Sulawesi Selatan.

### Analisis Hasil Penelitian

#### Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa nilai koefisien Korelasi Spearman untuk setiap item pertanyaan baik variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) maupun Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) menghasilkan nilai lebih kecil dari nilai Korelasi Spearman. Hal ini berarti bahwa setiap item pertanyaan valid dan layak dipakai untuk mengumpulkan data penelitian. Begitu pula variabel Kinerja Aparatur Pemda (Y) juga menunjukkan bahwa nilai koefisien Korelasi Spearman untuk setiap item pertanyaan juga lebih dari nilai koefisien Korelasi Spearman. Artinya setiap item pertanyaan pada variabel Kinerja Aparatur Pemda (Y) adalah valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data.

#### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ), di mana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel), bila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing instrumen yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* 0,173. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan signifikansi yaitu nilai reliabilitas baik.

#### Analisis Regresi Berganda

**Tabel 3.**  
**Analisis Regresi Berganda**

Model	Koefisien	t	Sig.	Collinearity Statistics
				VIF
(Constant)	12.088	2.987	.003	
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.800	9.905	.000	1.132
Gaya Kepemimpinan	.103	2.650	.009	1.137
Koefisien Korelasi (r) = 0,684				
Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) = 0,468				
F = 39,573 (Sig=0,000)				

Sumber: Data Diolah, 2009 (lampiran 6).

Didapatkan hasil analisis regresi seperti berikut ini :

$$Y = 12,088 + 0,800 X_1 + 0,130 X_2$$

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,684 Artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran, dan, gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang



erat dengan kinerja aparatur pemda. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,468 atau sebesar 46,8%. Artinya 46,8% variasi variabel Kinerja Aparatur Pemda dapat dijelaskan oleh variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 53,2% dijelaskan oleh variabel atau faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Hasil pengujian secara simultan yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Gaya Kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F sebesar 39,573 dengan tingkat signifikansi masing-masing 99% ( $\alpha = 1\%$ ).

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja aparatur pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 9,905 dan nilai signifikansi 0,000. Demikian pula Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja aparatur pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2,650 dan nilai signifikansi 0,009.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemda Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 1% di mana nilai t sebesar 9,905 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) sebesar 0,800. Artinya setiap penambahan nilai partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja Aparatur Pemda Provinsi Sulawesi Selatan ( $Y$ ) sebesar 0,800 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran semakin meningkatkan kinerja aparatur pemda. Disebabkan sebagian besar responden memiliki partisipasi dalam penyusunan anggaran pada lingkup pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) sebesar 27,78 dan standar deviasi 4,24 dengan mayoritas jawaban partisipasi pada hampir semua anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan manajer (baik kasubag sampai dengan kabag) dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para kabag/kasub untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982) dan Sardjito dan Muthaher (2007), yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan penganggaran dengan kinerja manajerial, namun pendapat tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975) ditemukan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontigensi (*contingency variable*). Dalam konsep yang dikemukakan oleh Argyris (1952), untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah.

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Pemda Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 1 %, di mana nilai t sebesar 2,650 dengan nilai signifikan 0,009. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0,103. Artinya setiap penambahan nilai gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja Aparatur Pemda Provinsi Sulawesi Selatan (Y) sebesar 0,103 apabila faktor-faktor lainnya tetap.

Hasil pengujian tersebut diketahui adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan kinerja aparatur pemda. Disebabkan sebagian besar responden menyukai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada persahabatan dan struktur inisiatif pada lingkup pemda Provinsi Sulawesi Selatan. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata (*mean*) variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 44,51 dan standar deviasi 5,32 dengan mayoritas jawaban setuju. Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin bekerja para anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Goleman (2000) dan Trisnaningsih (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, namun temuan ini bertentangan dengan Siagian (2002) yang menyatakan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer dalam menjalankan aktifitasnya mempunyai pengaruh yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dalam hal ini penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat oleh manajer justru akan menurunkan kinerja karyawan.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Simpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran, dan gaya kepemimpinan teruji secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Secara parsial masing-masing variabel yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran dan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan.

### Saran

Berdasarkan temuan dan simpulan yang dihasilkan diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk lebih mengembangkan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemda Provinsi Sulawesi Selatan yang tidak diteliti seperti disiplin, motivasi, insentif, komitmen, sarana prasarana, agar dapat diketahui faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemda dalam rangka pengembangan dan pemberdayaan serta peningkatan kinerja aparatur pemda itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, 2008. *Pembiayaan Pembangunan Daerah*. Makassar: Seruni Com.
- Argyris.1952. *The Impact of Budgeting on People*, Ithaca: *school of Business and Public administration*, Cornell University.
- Brownell, P.1982a. Participation in the Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1: 124-153.
- ..... 1982b. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*. Vol. 20 (Spring): 12-27.
- Brownell, P, dan M. McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, *The Accounting Review*, Vol. LXI October: 587-600.
- De Coster, D.T. dan Fertakis, J.P. 1986, *Budget Induced Pressure and its Relationship to Supervisor Behavior*. *Journal of Accounting Research*. Autum, hal. 237-246.
- Diana, Nur. 2008. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Buton. Thesis Pascasarjana Unhas. Makassar.
- Dunk, A.S. 1989. *Budgetary participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance*. *A Research Note, Accounting Organization and Society*. Vol. 14: 321-324.

- Falikhatun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack. (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah se Jawa Barat). Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Fleishman, A dan Peters, D.R. 1962. *Leadership Attitudes and Managerial "Success"*. *Personel Psychology*. 127-143.
- Garrison, Ray H. dan Noreen, Eric W. 2000. Akuntansi Manajerial. Terjemahan Totok Budisantoso. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, James. L, Ivancevich John M dan Donnely James H, Jr. 1996. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Terjemahan. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goleman, Daniel. 2000. *Leadership That Gets Results*. *Havard Business Review*. USA. March – April
- Hanson. E.I., 1966 *The Budgetary Control Function*, *The Accounting Review*. April: 239-243.
- Jufrian, Almunzi. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin. Makassar
- Kenis, I. 1979. *The Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitude and Performance*, *The Accounting Review*, Vol. LIV, No. 4. Oktober: 707-721.
- Kreitner dan Kinichi. 1998. *Organization Behavior*. Boston: Irwin. Mc Graw-Hill.
- Kristiadi, J.B. 1999. Aparatur Hendaknya Tinggalkan Sikap 'Ambtenaar'. [INDONESIA-P] ANTARA-[apakabar@clark.net](mailto:apakabar@clark.net). 19 Agustus.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mahoney, T.A. T.H., Jerdee dan S.J., Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance. A Research Approach*. Cincinnati. Ohio: South Western Publishing Co.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Refika Aditama.
- Milani, K. 1975. *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*, *The Accounting Review*. April 274-284.

- Nor, Wahyuni. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Rahayu, Isti. 1997. Aspek Perilaku dalam Penganggaran Partisipatif. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*. Vol. 1 No. 2. September pp. 175-183.
- Riduwan, 2004. Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2008. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Kedua. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan P, dkk. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiono, 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suzetta, Paskah. 2008. Pemerintah Terus Perbaiki Kinerja Aparatur Negara. Nasional Aktual. Jakarta. CyberNews. 06/08/2008. 13:38 wib.
- Tika, Pabundu Moh. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trisnaningsih, Sri, 2007, *Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*, Seminar Nasional Akuntansi Makasar
- Witjaksono. 2006. **Kinerja Layanan Publik Harus Dibenahi.** [haridinata@yahoo.com](mailto:haridinata@yahoo.com). 6 Oktober 2006.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Undang-undang Nomor 32 tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah, Citra Utama, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- Kepres No 7 tahun 1999, tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.