

**PENGARUH KECUKUPAN ANGGARAN DAN PENGENDALIAN INTERN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Empiris pada Kabupaten Rejang Lebong)**

**Meriana, S.E., M.Ak.**

Dosen Program Studi Akuntansi Politeknik Raflesia Rejang Lebong  
merianaandi@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh kecukupan anggaran dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Serta menguji gaya kepemimpinan akan memoderasi kecukupan anggaran dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD. Pengumpulan data menggunakan data primer, yaitu kuesioner dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan total 90 responden yang digunakan dalam penelitian ini. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dan analisis regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecukupan anggaran dan pengendalian intern terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Gaya kepemimpinan bukan variabel moderating yang dapat memperkuat pengaruh kecukupan anggaran dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.

**Kata Kunci :** Kecukupan Anggaran, Pengendalian Intern, Kinerja Manajerial, Gaya Kepemimpinan

**Latar Belakang**

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005). Menurut Freeman dalam Nor (2007) anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya kedalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberi pelayanan maksimal kepada masyarakat, namun seringkali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Reformasi pengelolaan keuangan daerah ditandai dengan terbitnya berbagai peraturan baru di bidang pengelolaan keuangan Negara dan daerah. Berbagai peraturan yang ada antara lain adalah: Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 105 tahun 2000 yang diganti dengan PP Nomor 58 Tahun 2005; PP Nomor 24 Tahun 2005; paket UU di bidang keuangan Negara yang terdiri dari UU Nomor 17 Tahun 2003, UU Nomor 15 Tahun 2004. Reformasi pengelolaan keuangan Negara dan daerah. Peraturan baru tersebut menjadi dasar bagi institusi Negara untuk mengubah pola administrasi keuangan (*financial administration*) menjadi pengelolaan keuangan Negara (*financial management*). Proses pengelolaan keuangan (*financial management*) tersebut mencakup aktivitas yang berkaitan dengan; *planning, budget setting, activity of budget implementation, budget monitoring and control, and review* (Rose dalam Rohman, 2007). Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan atau kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, panatausahaan,

pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah. Berdasarkan UU 33 Tahun 2004 pasal 66 ayat 1, keuangan daerah harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan keadilan, kepatuhan dan manfaat untuk masyarakat. Perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan daerah merupakan wujud dari adanya tuntutan publik terhadap akuntabilitas dan transparansi manajemen pemerintah. Rosidi (2000) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* dapat menimbulkan *dysfunctional behavioral* karena manajer tingkat bawah hanya menjalankan apa yang telah digariskan anggaran, sementara pendekatan *bottom-up* atau partisipasi memungkinkan terjadinya negosiasi diantara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Pranesti dan Roukhuudin dalam Yunita (2011), dengan pendekatan partisipasi ini para manajer diberi kesempatan untuk berperan serta mengajukan ide atau masukan terhadap anggaran yang kelak harus dilaksanakan. Anthony & Govindrajana (2005) menegaskan bahwa anggaran perlu disiapkan secara detail dan melibatkan manajer pada setiap level organisasi. Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan/bawahan manajer akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975). Keterlibatan setiap personel yang kompeten pada setiap level organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, implementasi program pemerintah daerah yang mengkonsumsi sejumlah sumber daya tertentu dapat dievaluasi melalui kinerja yang dihasilkan oleh setiap satuan kinerja. Dari setiap satuan kerja telah memiliki manajer untuk mengelola keuangan. Kinerja dari manajer tersebut dapat mencerminkan pengelolaan keuangan daerah yang dilakukan di masing-masing satuan kerja.

Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah daerah mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah (Sedarmayanti 2004). Penelitian yang dilakukan Peters (1980) menemukan kecukupan anggaran sebagai salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi kinerja manajerial. Menurut Supriyono (2004) para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi. Pengendalian intern merupakan suatu perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan (Coso report, 2008). Bukti empiris menunjukkan pengendalian intern pemerintah memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD (Afrida, 2016). Sistem pengendalian intern pada pemerintah juga sangat diperlukan guna mendapatkan kinerja aparat pemerintahan yang baik. Sesuai mandat PP No. 60 Tahun 2008, sistem pengendalian ini dikenal dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Sistem Pengendalian Intern terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen kepastian yang layak bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarannya. Kebijakan dan prosedur ini sering disebut pengendalian, dan secara kolektif membentuk pengendalian internal entitas (Arens, dkk 2008). Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 menyatakan bahwa apabila tujuan dan sasaran organisasi telah tercapai maka dengan demikian akan meningkatkan kinerja manajerial. Kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang penting dalam sebuah organisasi. Kemampuan untuk memimpin secara efektif sangat menentukan berhasil tidaknya sebuah organisasi untuk

mencapai tujuan. Dalam usahanya mencapai tujuan tersebut maka ia haruslah mempunyai pengaruh untuk memimpin para bawahannya. Penelitian Adamy (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD).

Penelitian ini memodifikasi penelitian Setyawan dan Rohman (2016) dengan hasil menunjukkan bahwa variabel kecukupan anggaran tidak terbukti dapat menjadi variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Oleh karena itu penelitian ini tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh kecukupan anggaran dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu kecukupan anggaran pada penelitian terdahulu sebagai variabel intervening dan tidak terbukti sebagai variabel intervening dalam hubungan dengan kinerja manajerial, sedangkan dalam penelitian ini kecukupan anggaran menjadi variabel independen dan adanya penambahan variabel independen yaitu Pengendalian Intern serta mengkhususkan variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan di SKPD Kabupaten Rejang Lebong, hal ini didasarkan pada laporan keuangan tahun anggaran 2016 yang mendapat opini wajar dengan pengecualian, opini ini menggambarkan bahwa masih rendahnya kinerja manajerial SKPD yang disebabkan karena masih lemahnya pengendalian intern SKPD dan realisasi pelaksanaan kegiatan dalam SKPD belum sesuai dengan anggaran yang ditetapkan ([www.rejanglebongkab.go.id](http://www.rejanglebongkab.go.id)).

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.
2. Apakah pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.
3. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Rejang Lebong.
4. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Rejang Lebong.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.
2. Untuk menguji pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong .
3. Untuk menguji pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.
4. Untuk menguji pengaruh hubungan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada:

1. Organisasi sektor publik, khususnya SKPD Kabupaten Rejang Lebong yang terkait dengan penerapan manajemen berbasis kinerja agar dapat meningkatkan kinerja manajerial SKPD.

2. Akademisi, agar dapat menunjukan suatu bukti empiris bahwa kecukupan anggaran dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating

## **Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

### **1. Telaah Teori**

Menurut Otley (1980) para peneliti telah menerapkan pendekatan kontinjensi guna menganalisis dan mendesain sistem kontrol, khususnya di bidang sistem akuntansi manajemen. Faktor kondisional tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat variabel, yaitu kultur, organisasional, interpersonal, dan individual. Govindarajan (1986) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontinjensi tersebut untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipatif menjadi lebih efektif. Para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi anggaran tergantung pada faktor kontekstual organisasional dan sifat psikologis karyawan. Dalam penelitian ini pendekatan teori kontinjensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan kecukupan anggaran dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang dipilih adalah gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yang dimiliki manajer untuk variabel psikologis (Brownell, 1983; Riyanto dan Bambang, 1999). Kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh karakteristik pemimpin.

Implikasi teori tersebut terhadap penelitian ini dipertimbangkan dapat menjelaskan hubungan antara variabel, dengan asumsi bahwa gaya kepemimpinan akan memoderasi kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

#### **a. Kinerja Manajerial**

Menurut Mahoney dalam Yunita (2008) kinerja manajerial adalah kinerja para individu organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, *supervise*, *staffing*, negosiasi dan representasi. Kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah adalah kinerja manajerial organisasi sektor publik dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan.

#### **b. Kecukupan Anggaran**

Kecukupan anggaran yaitu tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh dalam hal tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka (Nouri dan Parker, 1998 dalam Yunita, 2008). Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai. Menurut Blumberg dan Pringle dalam (Haryanti, 2002) menyatakan bahwa prestasi seseorang merupakan fungsi dari tiga dimensi kritis yaitu kemauan, kapasitas dan kesempatan. Kemauan mengacu pada motivasi sedangkan kapasitas mengacu pada tingkat kemampuan, keahlian dan energi seseorang, dan kesempatan mengacu pada faktor lingkungan yang berkaitan dengan pekerjaan yang

memudahkan atau mengacu prestasi misalnya perlengkapan, persediaan, tindakan rekan sekerja, dan kebijaksanaan organisasi.

**c. Pengendalian Intern**

Pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara dan ketaatan terhadap peraturan perundangan-undangan. Sesuai dengan PP No. 60 Tahun 2008 sistem pengendalian ini dikenal dengan Sistem Pengendalian Pemerintah. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan bagian integral dari sistem akuntansi pemerintahan. Peraturan pemerintah No.8 Tahun 2006 menyatakan bahwa apabila tujuan dan sasaran organisasi telah tercapai maka dengan demikian akan meningkatkan kinerja manajerial.

**d. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins & Judge (2008 : 315) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan Boone dan Kurtz (1994) dalam Suwatno dan Priansa (2011:140) kelompok mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Menurut Young dalam Kartono (2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

**2. Pengembangan Hipotesis**

**a. Pengaruh Kecukupan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD**

Penelitian Yunita (2011) menunjukkan bahwa kecukupan anggaran yang memadai atau cukup berpengaruh positif terhadap kinerja, dimana dengan kecukupan anggaran maka karyawan akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, dengan demikian kinerjanya akan meningkat. Berdasarkan asumsi diatas, maka hipotesis pertama penelitian yaitu:

**Ha1 : Kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.**

**b. Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial SKPD**

Pengendalian intern yang baik akan dapat meningkatkan kinerja manajerial SKPD. Penelitian Ramandei (2012) menunjukkan sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah kota Jayapura. Penelitian Afrida (2016) menunjukkan sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**Ha2 : Pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang.**

**c. Pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.**

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena dengan kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan

bergairah dalam melakukan tugasnya. Menurut Robbins & Judge (2008 : 315) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Penelitian Adamy (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD, demikian juga dengan penelitian Noor (2007) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**Ha3 : Pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong diperkuat oleh gaya kepemimpinan.**

**d. Pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.**

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dan Avolio (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Alimuddin (2002) menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

**Ha4 : Pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong semakin kuat ketika SKPD dengan oleh kepemimpinan.**

## **Metode Penelitian**

### **1. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini merupakan penelitian empiris (*empirical research*). Penelitian empiris merupakan penelitian terhadap fakta empiris yang diperoleh berdasarkan observasi dan pengamatan. Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk memberikan bukti empiris dan menganalisis pengaruh kecukupan anggaran dan pengendalian intern sebagai variabel independen terhadap kinerja manajerial SKPD sebagai variabel dependen pada Kabupaten Rejang Lebong dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

### **2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000). Populasi dalam penelitian ini adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Populasi dalam penelitian ini adalah 26 SKPD Pemerintah Kabupaten Rejang Lebong. Pemilihan dinas dan lembaga teknis dilakukan dengan alasan instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintah yang memiliki kepentingan dalam menyusun, menggunakan dan melaporkan keuangan atau sebagai pelaksanaan keuangan dari pemerintah daerah. Kecamatan tidak dijadikan sampel dalam penelitian ini, karena dalam penyusunan anggaran pada Kecamatan terdapat beberapa kondisi dan situasi dimana Kecamatan tidak memiliki kekuasaan penuh dalam menetapkan anggaran. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai

yang memiliki jabatan baik struktural maupun fungsional yang terlibat dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Rejang Lebong yaitu Kepala SKPD atau Pengguna Anggaran (PA-SKPD), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA-SKPD), Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK-SKPD) dan Bendahara SKPD sehingga total populasi yang menjadi sampel adalah sebanyak 104 responden.

### 3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Kinerja manajerial SKPD adalah Hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan dan penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pengawasan, dan *staffing* sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pemerintahan. Pengukuran variabel kinerja manajerial SKPD menggunakan instrumen daftar pertanyaan dengan skala likert 1 - 5. Tingkat dimana SKPD mempersepsikan anggaran yang dikelola cukup untuk memenuhi kebutuhan sesuai tugas dan fungsi yang diemban. Pengukuran variabel kecukupan anggaran menggunakan skala likert 1 - 5. Pengendalian intern adalah pengendalian yang dilakukan oleh Pengguna Anggaran dalam hal proses perencanaan dan penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan. Pengukuran variabel pengendalian intern menggunakan skala likert 1 - 5. Gaya kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja sama dengan baik, bersemangat tinggi untuk mencapai tujuan. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan menggunakan skala likert dengan skala 1 - 5.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif disajikan untuk memberikan gambaran tentang karakter sampel yang berhasil dikumpulkan dan variabel yang digunakan dalam penelitian. Berikut tabel hasil pengujian statistik deskriptif:

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Deskriptif Statistik**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	11-55	32-55	44,14	4,548
kecukupan Anggaran	12-60	41-60	49,12	3,920
Pengendalian. Internal	12-60	27-60	49,21	6,235
Gaya Kepemimpinan	12-60	36-60	49,31	4,665

*Sumber : Diolah dari data primer Tahun 2016*

Berdasarkan tabel di atas, jawaban responden pada masing-masing variabel terlihat memberikan informasi yang menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial, kecukupan anggaran, pengendalian intern dan gaya kepemimpinan masuk kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan analisis deskriptif statistik variabel kinerja manajerial terdiri dari 11 buah pertanyaan pada skala *Likert* 5 poin. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) sebesar 32 sampai dengan 55. Adapun nilai rata-rata kinerja manajerial adalah sebesar 44,14. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja manajerial relatif tinggi. Analisis deskriptif statistik variabel kecukupan anggaran terdiri dari 12 pertanyaan pada skala *likert* 5 poin. Adapun kisaran jawaban responden adalah sebesar 41 sampai dengan 60. Rata-rata kecukupan anggaran adalah sebesar 49,12. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi kecukupan anggaran relatif tinggi.

Pengendalian internal terdiri dari 12 buah pertanyaan pada skala *likert*. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) sebesar 27 sampai dengan 60. Rata-rata pengendalian intern adalah sebesar 49,21. Hal ini mengindikasikan bahwa pengendalian intern relatif tinggi. Gaya kepemimpinan terdiri dari 12 buah pertanyaan pada skala *likert*. Adapun kisaran jawaban sebesar 36 sampai dengan 60. Rata-rata gaya kepemimpinan adalah sebesar 49,31. Hal ini mengindikasikan gaya kepemimpinan demokratis tinggi.

## 2. Uji validitas

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor dari variabel yang diteliti. Apabila masing-masing pertanyaan berkorelasi secara signifikan terhadap total skor dari variabel yang diteliti, dinyatakan valid (Ghozali, 2011)

## 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap konstruk adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dengan menggunakan fasilitas SPSS versi 2.0, suatu instrument dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0.7 (Ghozali, 2011).

## 4. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Untuk menguji normal atau tidaknya model regresi dapat diuji menggunakan analisis statistik dengan melihat nilai *kolgomorov smirnov Z*, model regresi akan normal jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

### b. Uji Multikolinieritas

Uji ini dimaksudkan untuk mendeteksi gejala korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika  $VIF > 0,10$  dan nilai tolerance  $< 0,10$  maka terjadi gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2011).

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak heterokedastisitas. Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. (Ghozali, 2011).

## 5. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah diatas hipotesis maka dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$\text{ZScore } Y = a_3 + b_6 \text{ZScore } X_1 + b_7 \text{ZScore } X_2 + b_8 \text{ZScore } X_3 + b_9 \text{AB}(\text{ZScore } X_1 - X_3) + b_{10} \text{AB}(\text{ZScore } X_2 - X_3) + e_3$$



**a. Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Hasil pengujian hipotesis pertama pada Tabel diatas menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.358 dengan nilai signifikan  $0.000 < 0.005$  yang berarti bahwa terdapat berpengaruh positif dan signifikan variabel kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima, sehingga semakin baik kecukupan anggaran maka kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong semakin meningkat.

**b. Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Hasil pengujian hipotesis kedua pada Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.387 dengan nilai signifikan  $0.000 < 0.005$  yang berarti bahwa terdapat berpengaruh positif dan signifikan variabel pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima, sehingga semakin baik imlementasi pengendalian intern maka kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong semakin meningkat.

**c. Pengujian Hipotesis 3**

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk melihat pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong semakin kuat ketika SKPD Kabupaten Rejang Lebong menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai koefisien dari interaksi antara variabel kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi sebesar -0,057, dengan signifikansi sebesar 0,619 ( $> 0,05$ ) sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Rejang Rejang Lebong, maka variabel gaya kepemimpinan demokratis bukan merupakan variabel moderating yang dapat memperkuat pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.

**d. Pengujian Hipotesis 4**

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk melihat pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD Kaubupaten Rejang Lebong semakin kuat ketika SKPDKabupaten Rejang Lebong menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hasil pengujian hipotesis empat dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan nilai koefisien dari interaksi antara pengendalian intern terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi sebesar 0,116, dengan signifikansi sebesar 0,352 ( $> 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Rejang Lebong, sehingga dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan demokratis bukan merupakan variabel moderating yang dapat memperkuat pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.

**6. Pembahasan**

**a. Pengaruh Kecukupan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD**

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa kecukupan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin baik dan

meningkatnya persepsi kecukupan anggaran maka kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong juga akan semakin baik dan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Nouri dan Parker (1998) berpendapat bahwa pekerja dengan dukungan anggaran pada umumnya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pekerja yang tidak didukung dengan anggaran yang cukup. Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai. Dengan tercukupi anggaran yang diperlukan maka diharapkan manajer akan bekerja sebaik-baiknya menjalankan program yang direncanakan atau tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Yunita, (2011) yang menyatakan bahwa manajer yang memikirkan kecukupan anggaran dapat berbuat yang terbaik untuk memenuhi target dengan melihat kecukupan anggaran, sehingga dengan adanya kecukupan anggaran diharapkan kinerja manajerial semakin meningkat. Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi yang dilakukan oleh Yunita (2011) yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran secara signifikan dapat berpengaruh terhadap kinerja manajer, serta penelitian yang dilakukan Peters (1980) menemukan kecukupan anggaran sebagai salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi kinerja manajerial. Menurut Supriyono (2004) para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi.

**b. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial SKPD**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika pengendalian intern dilaksanakan dengan baik maka kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong akan semakin baik. Kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong dilihat dari lima indikator yaitu efektifitas hasil perencanaan, efektifitas hasil penganggaran, efektifitas hasil penatausahaan, efektifitas hasil pelaporan, efektifitas hasil pengawasan dan efektifitas hasil *staffing*. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Mahmudi (2011) bahwa pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara dan ketaatan terhadap peraturan perundangan-undangan. Sedangkan menurut Coso Report (2008) pengendalian intern merupakan suatu pengendalian intern terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen kepastian perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan digunakan didalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga mendukung pendapat Mulyadi (2002) yang mengatakan bahwa pengendalian intern diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bagi manajemen dan dewan komisaris termasuk pemerintahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi akan tercapai dengan indikator pengukuran kinerja yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan dengan baik dalam kegiatan operasional pemerintah. Sesuai dengan PP No. 60 Tahun 2008 sistem pengendalian ini dikenal dengan Sistem Pengendalian Pemerintah.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan bagian integral dari sistem akuntansi pemerintahan. Peraturan pemerintah No.8 Tahun 2006 menyatakan bahwa apabila tujuan dan sasaran organisasi telah tercapai maka dengan demikian akan meningkatkan kinerja manajerial. Pengendalian intern yang baik dapat meningkatkan kinerja manajerial SKPD sehingga dapat diminimalkan penyimpangan dalam pengelolaan anggaran serta efektifitas dan efisiensi dalam menggunakan anggaran dapat tercapai. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik penelitian yang dilakukan oleh Ramandei (2012) tentang pengaruh sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah menunjukkan hasil sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah kota Jayapura, serta penelitian Afrida (2016) menunjukkan sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

**c. Pengaruh Kecukupan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh antara kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Rejang Lebong. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Sumarno (2005) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Adamy (2012) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD demikian juga dengan penelitian Noor (2007) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajer. Hasil penelitian tidak mendukung pernyataan menurut Robbins (2008) faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat dalam meningkatkan kinerja karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Peran kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga menciptakan suasana kerja yang kondusif, disamping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan.

**d. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating**

Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Rejang Lebong. Arah positif dan tidak signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja SKPD tidak mendukung penelitian Nor (2007), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Maryati (2012) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja SKPD. Sedangkan hasil dari penelitian yang dilakukan Nor (2007) yang menyatakan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukan merupakan kesesuaian terbaik. Hal ini disebabkan oleh budaya bangsa Indonesia yang masih diwarnai dengan budaya feodalis sehingga memungkinkan adanya partisipasi semu, partisipasi semu dapat terjadi apabila manajemen tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran, secara teoritis kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial karena

kepemimpinan yang baik maka proses akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan (1996) dalam Maryati Dkk (2012). Hasil penelitian ini tidak mendukung pendapat Mahmudi (2011) yang menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

## **Penutup**

### **1. Kesimpulan**

- a. Kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Rejang Lebong. Kecukupan anggaran yang ada pada kabupaten Rejang Lebong terbukti mampu meningkatkan kinerja manajerial SKPD.
- b. Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Rejang Lebong. Implementasi pengendalian intern yang baik menyebabkan baiknya kinerja manajerial SKPD yang meliputi pencapaian target kinerja dari suatu program.
- c. Gaya kepemimpinan demokratis tidak dapat memperkuat pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD. Pada sektor publik tidak diterapkan gaya kepemimpinan yang memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada semua pihak untuk ikut terlibat aktif dalam organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang Lebong.
- d. Gaya kepemimpinan demokratis tidak dapat memperkuat pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Rejang

### **2. Implikasi**

Adapun implikasi dari penelitian ini adalah:

- a. Menjadi masukan bagi pemerintahan agar dapat membuat perencanaan dalam penganggaran yang baik dengan komitmen para pemimpin SKPD terhadap tujuan dan nilai dari organisasi karena sikap tanggungjawab dan loyalitas yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD.
- b. Masukan bagi pemerintah agar dalam melaksanakan praktek kepemimpinannya diarahkan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja. Dengan memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi, dedikasi, loyalitas dan tidak tercela berupa promosi jabatan dan sanksi / hukuman yang tegas untuk karyawan yang melanggar peraturan perundang-undangan.

### **3. Keterbatasan Penelitian**

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya, antara lain:

- a. Data yang digunakan dan dianalisis menggunakan instrumen berdasarkan persepsi jawaban dari responden, hal tersebut dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya, maka penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda seperti melakukan metode wawancara langsung kepada responden agar lebih mencerminkan jawaban atas kondisi yang sebenarnya.
- b. Keterbatasan dalam penelitian ini juga adanya keengganan para responden untuk mengisi kuesioner sehingga membutuhkan waktu yang cukup untuk memperoleh jawaban kuesioner.

#### 4. Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan agar dapat lebih mengembangkan penelitian ini, yaitu :

- a. Penelitian selanjutnya dapat memperluas lingkup penelitian dan menambah beberapa variabel yang mungkin berpengaruh dalam melakukan penelitian tentang kinerja manajerial SKPD sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan generalisasi secara umum..
- b. Penilaian kinerja organisasi sebaiknya ditunjang dengan data kuantitatif antara lain menghitung pencapaian kinerja yang terdapat pada LAKIP masing-masing SKPD.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, H. 2005. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewah Yogyakarta, *Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta*.
- Adamy. 2012. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kota Lhokseumawe, Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh Lhokseumawe, *Jurnal aplikasi Manajemen*, Volume 8, Nomor 4, tahun 2010.
- Afrida N. 2016. Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang), *Artikel Ilmiah*, Universitas Negeri Padang, tahun 2016.
- Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, *Tesis tidak dipublikasikan, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada*.
- Arens, Loebecke, 2008. *Auditing dan Jasa Assurance*. Jakarta : Erlangga
- Anthony, R. N. dan V. Govindrajan 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brownell, Peter. 1982. The Role of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 12 – 27, Printed in USA.
- Brownell, Peter. 1983. Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior, Accounting, Organizations and Society, *Journal of Accounting Research* Vol. 8, No. 4, pp. 307 – 321, Printed in USA.
- Darsie N, 2008. *Akuntansi Keuangan Daerah*, Jakarta: PT. Indeks
- Garrison dan Noreen, 2000. *Akuntansi Manajerial*. Terjemahan Totok Budi Santoso. Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit-UNDIP

- Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program*, Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance : universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17, pp. 496-516.
- Gordon, L.A dan Miller, 1976.A Contingency Framework for the Design of Accounting Information System. *Accounting, Organization and Society*, pp. 59-69.
- Hansen, Don R.dan Marryane M. Mowen. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Hariyanti, Widi dan Nasir, Mohamad, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening, *Simposium Nasional Akuntansi V*. Semarang. 2002.
- Ikhsan, Arfan dan Ane. L,2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Mahmudi, 2011. *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: UII Press
- Mardiasmo. 2012*Akuntansi Sektor Publik*, Cetakan ke empat, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. Yogyakarta.
- Mulyadi dan John, S, 2000. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Munandar. 2001. *Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.
- Nor, Wahyudin.2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar*.
- Nouri H. and Parker R. J. (1998), The Effect of Organizational Commitment on The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack, *Behavioral Research in Accounting*,vol 8
- Peraturan Pemerintah No.105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- Permendagri No. 23 tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.
- Permendagri No. 30 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008

- Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Permendagri No. 27 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- Peters, L. H., O'Connor, E. J. dan Rudolf, C. J. 1980. The Behavioral and Affec-tive Consequences of Performance-Relevant Situational Variables. *Organi-zational Behavioral and Human Performance*; 76-96.
- Ramandei, P. 2012. Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura). *Tesis Tidak Dipublikasikan*, Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Riyanto, Bambang, 1999, The Effect of Attitude, Strategy and Decentralization on The Effectiveness of Budget Participation, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2
- Robbins & Judge, 2008. Perilaku Organisasi : *Organizational Behavior*. Salemba empat, Jakarta.
- Rohman, A. 2007. Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survei Pada Pemda Kota, Kabupaten, dan Provinsi di Jawa Tengah). *Jurnal MAKSI*, Vol. 7, No. 2, pp.206-220
- Rosidi, 2000. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job-Relevant. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Juni 1-15.
- Sadjiarto, Arja. 2000. Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah . *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol 2, No. 2*.
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (kepemerintahan yang baik)*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyawan, A dan Rohman, A, 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Mediasi Komitmen Organisasi dan Kecukupan annggaran, *Diponegoro Journal Of Accounting*, Volume 2, tahun 2016.
- Sultrayani, 2007. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Konflik Peran Pada Kinerja Akuntansi dalam Perspektif Akuntansi Keperilakuan (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Perdagangan dan Jasa Skala Sedang dan Besar di Kota Makassar). *Skripsi tidak dipublikasikan, Makassar FE-UH*.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Enam. Jakarta: Erlangga
- Supriono R.A. 1993. *Akuntansi Manajemen I. Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Edisi I. BPFE. UGM. Yogyakarta.
- Supriyono. 2004. Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Ko-mitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 19, No. 3; 282-298.

- Tuati, F, N. 2007 Pengaruh Desentralisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Pemerintah Kota Kupang, *Jurnal Mitra XIII*, No.3: 363-367.
- Undang-undang No. 17 tentang Keuangan Negara
- Undang-undang No. 15 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara.
- Www.Coso *Internal Control Frame Work Resources*, 2008
- Wwww.rejanglebongkab.go.id, 2016
- Weygandt, Jerry J, Donald E Kieso and Paul D Kimmel 2007. *Accounting Principles Pengantar Akutansi*, Edisi Ketujuh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Yunita , 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontijensi (Studi Kasus Pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang). *Institusional Repository Diponegoro*