

DETERMINAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT PG RAJAWALI II UNIT KANTOR DIREKSI

Rahayu

Fakultas Ekonomi, Universitas Swadaya Gunung Jati

rahayua830@gmail.com

Abstract

Managerial performance is the ability the management company that strives to achieve company goals This study was conducted to analyze the influence of participation in budgeting, leadership style and job relevant information towards managerial performance in PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi. The research of using primary data that is presented to the 32 questionnaires respondents consisting of a head of section, head of the leadership and the staff who worked on the PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi. This type of research is basic research (basic research). This research method using verifikatif and survey research methods. Methods of data analysis used in this study is the analysis of multiple regression using spss software 23 for windows. The results of this study indicate that the participation of budgeting and job relevant information affect managerial performance, while the leadership style has no effect against the managerial performance.

Keywords: Budgeting participation; Job managerial performance; Leadership style; Relevant information.

Abstrak

Kinerja manajerial merupakan kemampuan pihak manajemen perusahaan yang berupaya dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penganggaran, gaya kepemimpinan dan informasi yang relevan dengan tugas terhadap kinerja manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuesioner yang disebar kepada 32 responden yang terdiri dari kepala bidang, kepala bagian dan staf pimpinan yang bekerja pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi. Jenis penelitian ini adalah penelitian dasar (basic research). Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian verifikatif dan survei. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan software spss 23 for windows. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan informasi yang relevan dengan tugas berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Katakunci: Gaya kepemimpinan; Informasi yang relevan dengan tugas; Kinerja manajerial; Partisipasi penganggaran.

Cronicle of Article : Received (April 2018); Revised (May 2018); and Published (June 2018). ©2018 Jurnal Kajian Akuntansi Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author: Rahayu is an student of Accounting Department in Economic Faculty, University of Swadaya Gunung Jati.

Corresponding Author : rahayua830@gmail.com

How to cite this article : Rahayu (2018). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Gaya Kepemimpinan dan Informasi yang Relevan dengan Tugas terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Kajian Akuntansi, 2 (1). Retrieved from <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jka>

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha di era globalisasi ini semakin pesat, hal tersebut mengakibatkan perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja manajerialnya.

Perusahaan seoptimal mungkin untuk mendorong pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan agar dapat berperan aktif dalam melakukan perencanaan dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki setiap individu.

Menurut Mahoney, *et al* (1963) dalam Andriani dan Putri (2012) menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan persepsi kinerja individu para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Dalam mencapai kinerja manajerial yang baik maka harus terdapat interaksi yang baik pula antara atasan dan bawahan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Atasan dan bawahan harus bersama-sama dalam upaya menyelesaikan dan mencari solusi dalam suatu permasalahan yang terdapat dalam perusahaan baik dalam segi finansial maupun non finansial.

PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi merupakan anak dari perusahaan BUMN PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) yang mengelola bisnis agro industri. Pada tahun 2014 Rajawali II mengalami kerugian sebesar Rp 300-an miliar dan tahun 2015 mengalami kerugian sebesar Rp 83 miliar. Kerugian tersebut berasal dari tiga pabrik gula yang ada dibawah kendali PT PG Rajawali II yaitu PG Subang, PG Tersana Baru dan PG Sindang Laut, untuk itu PT Rajawali Nusantara Indonesia menegaskan akan melakukan kerjasama operasi (KSO) dengan mitra swasta, dalam negeri ataupun luar negeri (Diakses melalui <http://m.kontan.co.id> pada tanggal 12 Mei 2016).

Dilihat dari permasalahan yang dialami oleh PT PG Rajawali II, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan belum secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Perlu adanya pembenahan dalam kinerja manajerial perusahaan. Seluruh pimpinan harus bersama-sama dalam upaya melakukan perencanaan dan pengendalian kinerja manajerialnya.

Perusahaan harus memiliki alat perencanaan dan pengendalian yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial. Salah satu komponen penting dalam perencanaan dan pengendalian adalah dengan adanya penyusunan

anggaran yang dapat dilakukan secara partisipatif. Partisipasi anggaran merupakan alat yang dapat dijadikan untuk mengkomunikasikan tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah serta mendorong kreatifitas dalam peningkatan dan tantangan yang inheren yang dapat memberikan kinerja yang lebih baik (Hansen dan Mowen, 2015: 448).

Keberhasilan manajer untuk turut serta dalam penyusunan anggaran tidaklah terlepas dari adanya faktor gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan atau rekan kerja mereka. Gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap atau sifat yang ditunjukkan dan dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dalam menjalankan tugasnya.

Selain dengan adanya gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh atasan atau rekan kerja yang dapat meningkatkan manajerial, maka manajer juga membutuhkan adanya informasi yang relevan dengan tugas dapat digunakan untuk pengambilan suatu keputusan yang tepat. Informasi yang relevan dengan tugas merupakan suatu informasi yang digunakan untuk membantu manajer dalam memilih suatu tindakan yang harus dilakukan melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik (Apriansyah dkk, 2014).

Penelitian mengenai kinerja manajerial telah banyak dilakukan sebelumnya, namun masih banyak ditemukan ketidakkonsistenan hasil penelitian. Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Yuniarto dan Hermanto (2015) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriansyah dkk (2014) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Yuniarto dan Hermanto (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Putri dan Adiguna (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh informasi yang relevan dengan tugas terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Sari dkk (2017) menemukan bahwa *job relevant information* berpengaruh

terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriansyah dkk (2014) menemukan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi”

KAJIAN PUSTAKA

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Menurut Jensen dan Meckling (1976) mengemukakan bahwa teori keagenan merupakan hubungan suatu kontrak antara satu atau lebih pihak yaitu antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen (agen). Dalam hal ini pihak *principal* meminta bantuan kepada agen untuk melakukan suatu pekerjaan tetapi tidak atas nama orang tersebut melainkan atas nama orang yang meminta bantuan. Agar hubungan suatu kontrak tersebut dapat berjalan dengan lancar maka pemilik perusahaan (*principal*) mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan kepada manajer. Apabila kedua belah pihak dapat memaksimalkan utilitas mereka maka pihak manajemen (agen) tidak akan selalu bertindak untuk kepentingannya saja. Hubungan keagenan dapat dilihat melalui hubungan antara pemerintah (*principal*) dengan seluruh manajer dari manajer tingkat atas hingga manajer tingkat bawah (agen). Seluruh manajer memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja manajerialnya. Mereka harus saling bekerja sama untuk mempertahankan kondisi perusahaan agar tetap baik dan tanpa mementingkan kepentingan diri sendiri.

Kinerja Manajerial

Suatu perusahaan akan selalu mengalami perkembangan usaha dari tahun ke tahun, namun perusahaan juga tidak terlepas dari kondisi dimana terjadinya penurunan usaha. Untuk itu diharapkan agar perusahaan mampu memiliki strategi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

Menurut Apriansyah dkk (2014) mendefinisikan bahwa kinerja manajerial merupakan suatu proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen didalamnya terdapat interaksi diantara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan.

Partisipasi Penganggaran

Dalam proses penganggaran memungkinkan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah untuk ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran. Dengan adanya partisipasi anggaran maka manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah ikut dalam melakukan penyusunan rencana anggaran. Menurut Yuniarto dan Hermanto (2015) partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap dan sifat yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada bawahannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik diharapkan mampu mempengaruhi kinerja bawahannya agar bekerja lebih maksimal. Menurut Yukl (2017) mengemukakan bahwa dalam model kontijensi LPC dari Fiedler (1964, 1967) menjelaskan bagaimana situasi menengahi hubungan antara keefektifan kepemimpinan dan ukuran ciri yang disebut nilai (LPC) rekan kerja yang paling tidak disukai. Nilai LPC ditentukan dengan meminta pemimpin memikirkan semua rekan kerja lama dan yang ada saat ini dengan cara memilih salah satu rekan kerja yang paling sulit untuk diajak bekerja sama dengan pemimpin dan memberikan peringkat pada sekumpulan skala sifat bipolar.

Informasi yang Relevan dengan Tugas

Suatu manajer tentunya membutuhkan informasi yang dapat dijadikan bahan untuk pengambilan suatu keputusan atau memilih tindakan yang tepat untuk pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Manica dan Hanny Y (2016) mengemukakan bahwa informasi tugas yang relevan merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan yang berhubungan dengan tugas.

Seorang manajer dituntut untuk mencari informasi dari eksternal maupun internal perusahaan hal ini dikarenakan manajer mampu memiliki informasi yang berkaitan dengan kebijakan strategi perusahaan agar dapat menghadapi persaingan bisnis serta mampu meningkatkan kapabilitas perusahaan (Taufiq, 2013:9).

Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Jensen dan Meckling (1976) bahwa teori keagenan merupakan hubungan suatu kontrak

antara satu atau lebih pihak yaitu antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen (agen). Dalam hal ini pemilik perusahaan yaitu pemerintah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pihak manajemen perusahaan (sebagai agen) untuk dapat menjaga perusahaan dengan baik yaitu dengan cara meningkatkan kinerja manajerial. Adapun untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat menggunakan salah satu alat pengendalian yaitu dengan cara menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Partisipasi penganggaran merupakan suatu kegiatan perusahaan dalam penyusunan anggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah dan tingkat bawah untuk turut serta dalam proses penganggaran. Dengan adanya partisipasi penganggaran maka manajer tingkat menengah dan tingkat bawah mampu mengetahui kondisi yang sedang dihadapi perusahaan.

Argumen tersebut didukung oleh penelitian Yunianto dan Hermanto (2015), menyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Dengan dilibatkannya beberapa pihak dalam proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara optimal maka memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai kinerja manajerialnya dengan baik. Hal ini berarti partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H1: Partisipasi Penganggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Jensen dan Meckling (1976) bahwa teori keagenan merupakan hubungan suatu kontrak antara satu atau lebih pihak yaitu antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen (agen). Dalam hal ini pemilik perusahaan yaitu pemerintah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pihak manajemen perusahaan (sebagai agen) untuk dapat menjaga perusahaan dengan baik yaitu dengan cara meningkatkan kinerja manajerial. Adapun peningkatan kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh seberapa baiknya gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh atasan maupun rekan kerja yang telah diberikan tanggung jawab oleh pihak pemilik perusahaan (*principal*) dalam hal ini adalah pemerintah.

Gaya kepemimpinan merupakan sikap atau sifat yang dimiliki oleh atasan atau rekan kerja dalam suatu organisasi. Diharapkan bahwa dalam diri

seorang atasan atau rekan kerja haruslah dapat menunjukkan sikap atau sifat baik, sehingga mereka akan merasa termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik. Selain itu seorang atasan atau rekan kerja harus mampu berinteraksi serta berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya karena hal tersebut dapat berdampak terhadap hasil kinerja manajerial.

Argumen tersebut didukung oleh penelitian Yunianto dan Hermanto (2015), menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan membuat karyawan merasa senang sehingga kepuasan mereka dalam melakukan suatu pekerjaan semakin meningkat. Hal ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Pengaruh Informasi yang Relevan dengan Tugas terhadap Kinerja Manajerial

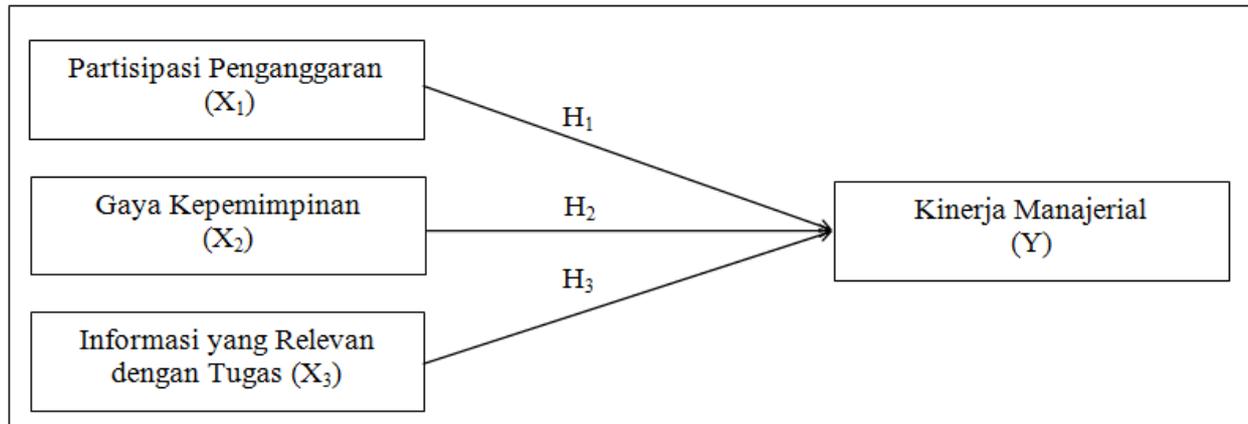
Menurut Jensen dan Meckling (1976) bahwa teori keagenan merupakan hubungan suatu kontrak antara satu atau lebih pihak yaitu antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen (agen). Dalam hal ini pemilik perusahaan yaitu pemerintah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pihak manajemen perusahaan (sebagai agen) untuk dapat menjaga perusahaan dengan baik yaitu dengan cara meningkatkan kinerja manajerial. Adapun untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh seberapa banyak informasi yang diterima oleh pihak manajemen yang dapat membantu manajer dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan oleh pemerintah (*principal*).

Informasi yang relevan dengan tugas merupakan suatu informasi yang harus dimiliki oleh setiap manajer dalam melakukan tugasnya. Setiap manajer level atas maupun level bawah harus memiliki informasi yang bermanfaat terhadap tugas agar dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Dengan adanya informasi yang relevan maka manajer dapat mengetahui keadaan lingkungan yang sedang terjadi sehingga dapat dengan tanggap dalam mengambil keputusan yang terbaik dan dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Argumen tersebut didukung oleh penelitian Sari dkk (2017) menyatakan bahwa *job relevant information* secara relatif akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini berarti informasi yang relevan dengan tugas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H3: Informasi yang Relevan dengan Tugas berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dasar (*basic research*).

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf Pimpinan pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi dengan jumlah 32 orang.

Sampel

Metode yang digunakan peneliti dalam pengambilan sampel adalah dengan menggunakan sampel jenuh yaitu dengan mengambil seluruh sampel yang sebelumnya digunakan populasi yaitu Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf Pimpinan pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi dengan jumlah 32 orang.

Operasional Variabel

Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial (Y). Kinerja manajerial merupakan kegiatan pihak manajemen untuk mencapai suatu target dalam pemenuhan tujuan perusahaan. Variabel ini menggunakan sembilan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963) dalam Yunianto dan Hermanto (2015), dengan menggunakan skala interval dimana skor 1 dengan kategori sangat tidak setuju (STS) yang menunjukkan bahwa kinerja di bawah rata-rata, skor 2 dengan kategori tidak setuju (TS) yang menunjukkan bahwa kinerja di bawah rata-

rata, skor 3 dengan kategori kadang-kadang (KK) yang menunjukkan bahwa kinerja rata-rata, skor 4 dengan kategori setuju (S) yang menunjukkan bahwa kinerja di atas rata-rata dan skor 5 dengan kategori sangat setuju (SS) yang menunjukkan bahwa kinerja di atas rata-rata.

Variabel Independen

Partisipasi Penganggaran (X₁)

Partisipasi penganggaran merupakan tingkat keterlibatan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran. Variabel ini menggunakan enam instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Yunianto dan Hermanto (2015), dengan menggunakan skala interval dimana skor 1 yaitu sangat rendah, skor 2 yaitu rendah, skor 3 yaitu sedang, skor 4 yaitu tinggi dan skor 5 yaitu sangat tinggi.

Gaya Kepemimpinan (X₂)

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi kinerja bawahan atau rekan kerjanya melalui sikap atau sifat yang ditunjukkan kepada bawahan atau rekan kerja. Variabel ini menggunakan tujuh belas indikator Fiedler dan Yulk (1981) dalam Yunianto dan Hermanto (2015) yang disebut dengan LPC (*Least Preferred Cowoker*) skala yang merupakan pasangan kata yang berlawanan, dengan menggunakan skala interval dimana skor 1 dengan kategori sangat tidak setuju (STS), skor 2 dengan kategori tidak setuju (TS), skor 3 dengan kategori ragu-ragu (RR),

Rahayu

Determinan Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi

skor 4 dengan kategori setuju (S) dan skor 5 dengan kategori sangat setuju (SS).

Informasi yang Relevan dengan Tugas (X₃)

Informasi yang relevan dengan tugas merupakan informasi yang digunakan manajer dalam menentukan keputusan yang optimal serta mengevaluasi keputusan penting. Variabel ini menggunakan tiganstrumen Kren (1992) dalam Sari Berikut tabel operasionalisasi variabel dalam penelitian ini:

dkk(2017), dengan menggunakan skala interval dimana skor 1 dengan kategori sangat tidak setuju (STS), skor 2 dengan kategori tidak setuju (TS), skor 3 dengan kategori kadang-kadang (KK), skor 4 dengan kategori setuju (S) dan skor 5 dengan kategori sangat setuju (SS).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan/ Pernyataan	Skala
Kinerja Manajerial (Y)	1. Perencanaan	1. Butir pernyataan nomor 1	Interval
	2. Investigasi	2. Butir pernyataan nomor 2	
	3. Pengkoordinasian	3. Butir pernyataan nomor 3	
	4. Evaluasi	4. Butir pernyataan nomor 4	
	5. Pengawasan	5. Butir pernyataan nomor 5	
	6. Pemilihan staf	6. Butir pernyataan nomor 6	
	7. Negosiasi	7. Butir pernyataan nomor 7	
	8. Perwakilan	8. Butir pernyataan nomor 8	
	9. Kinerja secara keseluruhan	9. Butir pernyataan nomor 9	

Sumber: Mahoney (1963) dalam Yunianto dan Hermanto (2015)

Partisipasi Penganggaran (X ₁)	1. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran	1. Butir pertanyaan nomor 1	Interval
	2. Alasan dalam merevisi anggaran	2. Butir pertanyaan nomor 2	
	3. Frekuensi pemberian saran	3. Butir pertanyaan nomor 3	
	4. Pengaruh dalam anggaran akhir	4. Butir pertanyaan nomor 4	
	5. Pentingnya kontribusi yang diberikan	5. Butir pertanyaan nomor 5	
	6. Frekuensi penyampaian pendapat	6. Butir pertanyaan nomor 6	

Sumber: Milani (1975) dalam Yunianto dan Hermanto (2015)

Gaya Kepemimpinan (X ₃)	1. Menyenangkan	1. Butir pernyataan nomor 1	Interval
	2. Bersahabat	2. Butir pernyataan nomor 2	
	3. Menerima	3. Butir pernyataan nomor 3	
	4. Santai/rileks	4. Butir pernyataan nomor 4	
	5. Dekat	5. Butir pernyataan nomor 5	
	6. Hangat	6. Butir pernyataan nomor 6	
	7. Mendukung	7. Butir pernyataan nomor 7	
	8. Harmonis	8. Butir pernyataan nomor 8	
	9. Riang	9. Butir pernyataan nomor 9	
	10. Terbuka	10. Butir pernyataan nomor 10	
	11. Loyal	11. Butir pernyataan nomor 11	
	12. Dapat dipercaya	12. Butir pernyataan nomor 12	
	13. Sopan	13. Butir pernyataan nomor 13	
	14. Ramah	14. Butir pernyataan nomor 14	
	15. Kooperatif	15. Butir pernyataan nomor 15	
	16. Jujur	16. Butir pernyataan nomor 16	

17. Baik

17. Butir pernyataan nomor 17

Sumber: Fiedler dan Yukl (1981) dalam Yuniyanto dan Hermanto (2015)

Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan/ Pernyataan	Skala
Informasi yang Relevan dengan Tugas (X ₃)	1. Informasi tersedia segera ketika diminta	1. Butir pernyataan nomor 1	Interval
	2. Informasi yang cukup untuk membuat keputusan penting.	2. Butir pernyataan nomor 2	
	3. Informasi strategik untuk membuat keputusan	3. Butir pernyataan nomor 3	

Sumber: Kren (1992) dalam Sari dkk (2017)

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk keseluruhan kegiatan penelitian yaitu menggunakan sumber data primer.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji distribusi frekuensi dan analisis regresi berganda yang sebelumnya dilakukan uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (normalitas, multikolonieritas dan heteroskedastisitas). Model persamaan regresi dirumuskan sebagai berikut:

$$KM = a + b_1.PP + b_2.GK + b_3.INF + e$$

Keterangan:

KM = Kinerja Manajerial

b = Koefisien

PP = Partisipasi Penganggaran

GK = Gaya Kepemimpinan

INF = Informasi yang Relevan dengan

Tugas

e = error

Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk mengetahui satu variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali (2016:97)). Kriteria pengujian hipotesis yaitu jika $\alpha < 5\%$ atau $0,05$ maka H_a diterima sedangkan jika $\alpha > 5\%$ atau $0,05$ maka H_a ditolak. Uji koefisien determinan digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model untuk menerangkan variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Umum Responden

Tabel 2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan kriteria yang mendukung kelengkapan informasi dan pengolahan data.

Tabel 2. Karakteristik Umum Responden

Uraian	Jumlah Responden	Persentase
Jabatan Responden		
Kepala Bidang	5	15,63%
Kepala Bagian	16	50%
Staf Pimpinan	11	34,38%
Total	32	100%
Tingkat Pendidikan		
SMA	1	3,13%
D3	1	3,13%
S1	29	90,63%
S2	1	3,13%
Total	32	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	23	71,88%

Rahayu

Determinan Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi

Perempuan	9	28,13%
Total	32	100%
Usia		
26-30 tahun	5	15,63%
31-35 tahun	13	40,63%
36-40 tahun	1	3,13%
41-45 tahun	4	12,50%
> 46 tahun	9	28,13%
Total	32	100%
Masa Kerja		
1-5 tahun	15	46,88%
6-10 tahun	4	12,50%
11-15 tahun	3	9,38%
16-20 tahun	3	9,38%
> 20 tahun	7	21,88%
Total	32	100%

Sumber: Data primer diolah (2018)

Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi bertujuan untuk membuat tingkatan mengenai partisipasi

penganggaran, gaya kepemimpinan, dan informasi yang relevan dengan tugas

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Partisipasi Penganggaran

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Total	%
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
1.	Keterlibatan dalam peyusunan anggaran	-	0%	2	6,3%	8	25%	18	56,3%	4	12,5%	32	100%
2.	Alasan yang diberikan atasan ketika revisi anggaran	-	0%	2	6,3%	9	18%	18	56,3%	3	9,4%	32	100%
3.	Frekuensi diskusi terkait anggaran kepada atasan	-	0%	1	3,1%	8	25%	22	68,8%	1	3,1%	32	100%
4.	Pengaruh yang dirasakan ketika anggaran selesai	-	0%	2	6,3%	12	37,5%	17	53,1%	1	3,1%	32	100%
5.	Besarnya kontribusi terhadap anggaran	-	0%	1	3,1%	10	31,3%	18	56,3%	3	9,4%	32	100%
6.	Frekuensi diskusi terkait anggaran ketika anggaran sedang disusun	-	0%	2	6,3%	4	12,5%	24	75%	2	6,3%	32	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dilihat dari tabel 3 menunjukkan bahwa jawaban responden pada setiap indikator

yaitu mayoritas pada kategori tinggi yang diberi skor 4

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan

Rahayu

Determinan Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Total	%
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
1.	Menyenangkan	-	0%	5	15,6%	21	65,6%	6	18,8%	-	0%	32	100%
2.	Bersahabat	-	0%	4	12,5%	22	68,8%	6	18,8%	-	0%	32	100%
3.	Menerima	-	0%	7	21,9%	20	62,5%	5	15,6%	-	0%	32	100%
4.	Santai/ rileks	-	0%	3	9,4%	23	71,9%	5	15,6%	1	3,1%	32	100%
5.	Dekat	-	0%	5	15,6%	22	68,8%	4	12,5%	1	3,1%	32	100%
6.	Hangat	-	0%	3	9,4%	23	71,9%	5	15,6%	1	3,1%	32	100%
7.	Mendukung	-	0%	4	12,5%	23	71,9%	5	15,6%	-	0%	32	100%
8.	Harmonis	-	0%	10	31,3%	17	53,1	4	12,5%	1	3,1%	32	100%
9.	Riang	-	0%	2	6,3%	23	71,9%	6	18,8%	1	3,1%	32	100%
10.	Terbuka	-	0%	5	15,6%	20	62,5%	5	15,6%	2	6,3%	32	100%
11.	Loyal	-	0%	8	25%	19	59,4%	2	6,3%	3	9,4%	32	100%
12.	Dapat dipercaya	-	0%	10	31,3%	16	50%	3	9,4%	3	9,4%	32	100%
13.	Sopan	-	0%	5	15,6%	22	68,8%	3	9,4%	2	6,3%	32	100%
14.	Ramah	-	0%	6	18,8%	21	65,6%	4	12,5%	1	3,1%	32	100%
15.	Kooperatif	-	0%	7	21,9%	20	62,5%	3	9,4%	2	6,3%	32	100%
16.	Jujur	-	0%	8	25%	18	56,3%	3	9,4%	3	9,4%	32	100%
17.	Baik	-	0%	3	9,4%	23	71,9%	6	18,8%	-	0%	32	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dilihat dari tabel 4 menunjukkan bahwa jawaban responden pada setiap indikator yaitu mayoritas pada kategori ragu-ragu yang diberi skor 3.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Informasi yang Relevan dengan Tugas

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Total	%
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
1.	Informasi tersedia ketika diminta	-	0%	-	0%	5	15,6%	21	65,6%	6	18,6%	32	100%
2.	Informasi yang cukup untuk membuat keputusan	-	0%	-	0%	-	0%	24	75%	8	25%	32	100%
3.	Informasi strategik untuk mengevaluasi keputusan	-	0%	-	3,1%	1	3,1%	22	68,8%	9	28,1%	32	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dilihat dari tabel 5 menunjukkan bahwa jawaban responden pada setiap indikator yaitu mayoritas pada kategori setuju yang diberi skor 4

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban Responden										Total	%
-----	-----------	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------	---

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
1. Perencanaan	-	0%	-	0%	3	9,4%	21	65,6%	8	25%	32	100%
2. Investigasi	-	0%	-	0%	2	6,3%	23	71,9%	7	21,9%	32	100%
3. Pengkoordinasian	-	0%	-	0%	3	9,4%	22	68,8%	7	21,9%	32	100%
4. Evaluasi	-	0%	-	0%	5	15,6%	21	65,6%	6	18,8%	32	100%
5. Pengawasan	-	0%	-	0%	5	15,6%	20	62,5%	7	21,9%	32	100%
6. Pemilihan staf	-	0%	-	0%	4	12,5%	21	65,6%	7	21,9%	32	100%
7. Negosiasi	-	0%	-	0%	4	12,5%	22	68,8%	6	18,8%	32	100%
8. Perwakilan	-	0%	-	0%	8	25%	18	56,3%	6	18,8%	32	100%
9. Kinerja secara keseluruhan	-	0%	-	0%	3	9,4%	23	71,9%	6	18,8%	32	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dilihat dari tabel 6 menunjukkan bahwa jawaban responden pada setiap indikator yaitu mayoritas pada kategori setuju yang diberi skor 4.

Berikut tabel hasil uji validitas:

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Partisipasi Penganggaran

No.	Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	Keterlibatan dalam penyusunan anggaran	0,821	0,3494	Valid
2.	Alasan yang diberikan atasan ketika revisi anggaran	0,896	0,3494	Valid
3.	Frekuensi diskusi terkait anggaran kepada atasan	0,802	0,3494	Valid
4.	Pengaruh yang dirasakan ketika anggaran selesai	0,813	0,3494	Valid
5.	Besarnya kontribusi terhadap anggaran	0,632	0,3494	Valid
6.	Frekuensi diskusi terkait anggaran ketika anggaran sedang disusun	0,609	0,3494	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dengan melihat tabel 7 diketahui bahwa pernyataan untuk variabel partisipasi $r_{hitung} > r_{tabel}$ yang menunjukkan bahwa semua penganggaran (X_1) adalah valid.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Menyenangkan	0,660	0,3494	Valid
2	Bersahabat	0,564	0,3494	Valid
3	Menerima	0,790	0,3494	Valid
4	Santai/Rileks	0,874	0,3494	Valid
5	Dekat	0,904	0,3494	Valid
6	Hangat	0,893	0,3494	Valid
7	Mendukung	0,859	0,3494	Valid
8	Harmonis	0,802	0,3494	Valid
9	Riang	0,836	0,3494	Valid
10	Terbuka	0,810	0,3494	Valid
11	Loyal	0,840	0,3494	Valid
12	Dapat dipercaya	0,827	0,3494	Valid
13	Sopan	0,878	0,3494	Valid
14	Ramah	0,758	0,3494	Valid

15	Kooperatif	0,897	0,3494	Valid
16	Jujur	0,864	0,3494	Valid
17	Baik	0,752	0,3494	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dengan melihat tabel 8 diketahui bahwa pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan (X_2) adalah valid $r_{hitung} > r_{tabel}$ yang menunjukkan bahwa semua

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Informasi yang Relevan dengan Tugas

No.	Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Informasi tersedia segera ketika diminta	0,574	0,3494	Valid
2	Informasi yang cukup untuk membuat keputusan penting	0,425	0,3494	Valid
3	Informasi strategik untuk mengevaluasi keputusan	0,653	0,3494	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dengan melihat tabel 9 diketahui bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ yang menunjukkan bahwa semua pernyataan untuk variabel informasi yang relevan dengan tugas (X_3) adalah valid.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

No.	Indikator	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Perencanaan	0,655	0,3494	Valid
2	Investigasi	0,799	0,3494	Valid
3	Pengkoordinasian	0,768	0,3494	Valid
4	Evaluasi	0,789	0,3494	Valid
5	Pengawasan	0,852	0,3494	Valid
6	Pemilihan staf	0,763	0,3494	Valid
7	Negosiasi	0,803	0,3494	Valid
8	Perwakilan	0,850	0,3494	Valid
9	Kinerja secara keseluruhan	0,844	0,3494	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dengan melihat tabel 10 diketahui bahwa pernyataan untuk variabel kinerja manajerial (Y) adalah valid. Berikut tabel hasil uji reliabilitas $r_{hitung} > r_{tabel}$ yang menunjukkan bahwa semua

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Kinerja Manajerial (Y)	0,945	Reliabel
2.	Partisipasi Penganggaran (X_1)	0,914	Reliabel
3.	Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,971	Reliabel
4.	Informasi yang Relevan dengan Tugas (X_3)	0,719	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel 10 diketahui bahwa nilai $Cronbach's Alpha > 0,70$ yang menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu kinerja manajerial dan variabel independen yaitu

partisipasi penganggaran (X_1), gaya dengan tugas(X_3) adalah reliabel untuk dapat kepemimpinan (X_2), informasi yang relevan digunakan dalam proses analisis data. Berikut tabel hasil Uji Normalitas dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Tabel 11. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,08431265
Most Extreme Differences	Absolute	,147
	Positive	,147
	Negative	-,097
Test Statistic		,147
Asymp. Sig. (2-tailed)		,076 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Tabel 11 menunjukkan nilai signifikan yang diperoleh 0,076 lebih besar dari nilai signifikan yang diharapkan yaitu 0,05. Hal tersebut berarti bahwa residual untuk semua variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal. Berikut tabel hasil uji multikolonieritas.

Tabel 12. Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,517	6,639		1,132	,267		
	Partisipasi_Penganggaran	,669	,173	,526	3,877	,001	,973	1,028
	Gaya_Kepemimpinan	-,086	,065	-,192	-1,322	,197	,851	1,176
	Informasi_yang_Relevansi_dengan_Tugas	1,500	,514	,428	2,916	,007	,830	1,205

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai tolerance seluruh variabel independen mempunyai nilai di atas 0,10 dan nilai VIF mempunyai nilai di bawah 10. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen tidak terjadi multikolonieritas. Berikut tabel hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser.

Tabel 13. Hasil Uji Glejser

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,191	3,795		-,841	,408
	Partisipasi_Penganggaran	-,022	,099	-,040	-,222	,826
	Gaya_Kepemimpinan	-,021	,037	-,108	-,563	,578
	Informasi_yang_Relevan_dengan_Tugas	,572	,294	,379	1,946	,062

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai signifikan dari setiap variabel independen lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel independen pada variabel dependen.

Tabel 14. Hasil Analisis Regresi Berganda

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,517	6,639		1,132	,267
	Partisipasi_Penganggaran	,669	,173	,526	3,877	,001
	Gaya_Kepemimpinan	-,086	,065	-,192	-1,322	,197
	Informasi_yang_Relevan_dengan_Tugas	1,500	,514	,428	2,916	,007

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda tersebut maka diperoleh persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$KM = 7,517 + 0,669 PP - 0,086 GK + 1,500 INF + e$$

Uji t

Partisipasi Penganggaran

Berdasarkan tabel 13 menunjukkan variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai signifikansi variabel partisipasi penganggaran sebesar 0,001 < 0,05 dengan begitu dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan tabel 13 menunjukkan variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,197 > 0,05 dengan begitu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak. Artinya tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

Informasi yang Relevan dengan Tugas

Berdasarkan tabel 14 menunjukkan variabel informasi yang relevan dengan tugas memiliki nilai signifikansi variabel informasi yang relevan dengan tugas sebesar 0,007 < 0,05 dengan begitu dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh antara informasi yang relevan dengan tugas terhadap kinerja manajerial

Analisis Koefisien Determinan

Tabel 15. Hasil Analisis Koefisien Determinan

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706 ^a	,499	,445	3,245

a. Predictors: (Constant), Informasi_yang_Relevan_dengan_Tugas, Partisipasi_Penganggaran, Gaya_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Tabel 15 menunjukkan bahwa nilai adjusted R² sebesar 0,445 atau 44,5%. Artinya kemampuan variabel independen pada penelitian ini yaitu partisipasi penganggaran, gaya kepemimpinan dan informasi yang relevan dengan tugas dalam menjelaskan variasi variabel kinerja manajerial sebesar 44,5% dan sisanya yaitu sebesar 55,5% (100% - 44,5%) dijelaskan oleh variabel lain

PEMBAHASAN

Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa terdapat pengaruh dari partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunianto dan Hermanto (2015), Putri dan Adiguna (2014), serta Syafriadi (2015) yang menyatakan partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apriansyah dkk (2014) yang menyatakan partisipasi penganggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Jika dilihat pada hasil pengolahan distribusi frekuensi variabel partisipasi penganggaran, diketahui bahwa hasil setiap indikator yang terdiri dari keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran, alasan dalam merevisi anggaran, frekuensi pemberian saran, pengaruh dalam anggaran akhir, pentingnya kontribusi yang diberikan dan frekuensi penyampaian pendapat mayoritas pada

tingkat kategori partisipasi tinggi. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi yaitu dilakukan secara partisipatif yang melibatkan seluruh unsur pemimpin mulai dari kepala bidang, kepala bagian maupun staf pimpinan, dengan dilibatkannya seluruh unsur pemimpin mulai dari kepala bidang, kepala bagian maupun staf pimpinan maka dapat berdampak pada kinerja manajerial, hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala bidang, kepala bagian dan staf pimpinan mayoritas memiliki tingkat kinerja manajerial di atas rata – rata. Dengan adanya partisipasi penganggaran pada suatu perusahaan maka dapat mendorong tingkat kreatifitas dan menumbuhkan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Partisipasi juga dapat menurunkan timbulnya rasa ketidakadilan dalam alokasi sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi.

Adapun teori agensi yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckeling (1976) bahwa teori keagenan merupakan hubungan suatu kontrak antara satu atau lebih pihak yaitu antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen (agen) yaitu kepala bidang, kepala bagian dan staf pimpinan. Dalam hal ini pemilik perusahaan yaitu pemerintah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pihak manajemen perusahaan (sebagai agen) untuk dapat menjaga perusahaan dengan baik yaitu dengan cara

meningkatkan kinerja manajerial. Adapun untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat menggunakan salah satu alat pengendalian yaitu dengan cara menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan. Ketika partisipasi penganggaran dilakukan dengan baik dan semaksimal mungkin oleh para pimpinan maka itu berarti perusahaan mampu dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan oleh pemilik perusahaan (*principal*).

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi $0,197 > 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim dkk (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, serta Andriani dan Putri (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuniarto dan Hermanto (2015) serta Hakim dkk (2016) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Jika dilihat pada hasil pengolahan distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan diketahui bahwa hasil setiap indikator yang terdiri dari sikap atau sifat yang menyenangkan, bersahabat, menerima, santai/ rileks, dekat, hangat, mendukung, harmonis, riang, terbuka, loyal, dapat dipercaya, sopan, ramah, kooperatif, jujur dan baik mayoritas pada kategori ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa sikap atau sifat yang dimiliki rekan kerja kurang baik atau kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Namun meskipun mayoritas gaya kepemimpinan yang ditunjukkan rekan kerja kurang sesuai dengan apa yang diharapkan namun hal tersebut tidak berpengaruh pada tingkat kinerja manajerial yang ditunjukkan oleh masing-masing individu. Hal tersebut juga dapat dilihat bahwa kepala bidang, kepala

bagian dan staf pimpinan mayoritas memiliki tingkat kinerja manajerial di atas rata – rata.

Maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang di tunjukkan sesama rekan kerja pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi tidak memiliki dampak yang dapat menurunkan tingkat terhadap kinerja manajerialnya. Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang dimiliki rekan kerja belum tentu memiliki dampak yang dapat menurunkan kinerja manajerial perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi.

Menurut Jensen dan Meckling (1976) bahwa teori keagenan merupakan hubungan suatu kontrak antara satu atau lebih pihak yaitu antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen (*agen*). Dalam hal ini pemilik perusahaan yaitu pemerintah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pihak manajemen perusahaan (sebagai *agen*) untuk dapat menjaga perusahaan dengan baik yaitu dengan cara meningkatkan kinerja manajerial. Dengan hasil gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, diharapkan pimpinan dapat selalu meningkatkan kinerja manajerialnya tanpa melihat dari gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan yang lain. Sehingga dalam hal ini pemimpin dapat mengendalikan dan mencapai tujuan perusahaan.

Informasi yang Relevan dengan Tugas terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari informasi yang relevan dengan tugas terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi $0,007 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dkk (2017) yang menyatakan informasi yang relevan dengan tugas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apriansyah dkk (2014) yang menyatakan bahwa informasi yang relevan

dengan tugas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Jika dilihat pada hasil pengolahan distribusi frekuensi variabel informasi yang relevan dengan tugas diketahui bahwa hasil setiap indikator yang terdiri dari informasi tersedia segera ketika diminta, informasi yang cukup untuk membuat keputusan penting dan informasi strategis untuk mengevaluasi keputusan mayoritas pada kategori setuju, hal ini menunjukkan bahwa informasi yang didapat relevan untuk digunakan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Hal tersebut juga dapat dilihat bahwa kepala bidang, kepala bagian dan staf pimpinan mayoritas memiliki tingkat kinerja manajerial di atas rata – rata. Dalam hal ini berarti kepala bidang, kepala bagian dan staf pimpinan mampu mendapatkan informasi untuk membuat dan mengevaluasi keputusan penting. Informasi yang relevan dengan tugas dapat dijadikan sebagai bahan informasi yang memfasilitasi pembuatan pertimbangan keputusan yang relevan yang berhubungan dengan tugas, karena dengan adanya informasi yang relevan dengan tugas maka dapat membantu kepala bidang, kepala bagian dan staf pimpinan dalam memilih tindakannya melalui informasi usaha yang diterimanya. Oleh karena itu informasi yang relevan dengan tugas berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi.

Menurut Jensen dan Meckling (1976) bahwa teori keagenan merupakan hubungan suatu kontrak antara satu atau lebih pihak yaitu antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan manajemen (*agen*). Dalam hal ini pemilik perusahaan yaitu pemerintah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada pihak manajemen perusahaan (sebagai *agen*) untuk dapat menjaga perusahaan dengan baik yaitu dengan cara meningkatkan kinerja manajerial. Dengan hasil informasi yang relevan dengan tugas yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, diharapkan pimpinan dapat terus berupaya meningkatkan kinerja manajerialnya dengan melihat

informasi yang relevan dengan tugas yang tersedia.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan partisipasi penganggaran dan informasi yang relevan dengan tugas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi yaitu dilakukan secara partisipatif dapat berdampak pada kinerja manajerial yang semakin meningkat dan informasi yang relevan dengan tugas dapat dijadikan sebagai bahan informasi yang memfasilitasi pembuatan pertimbangan keputusan yang relevan yang berhubungan dengan tugas sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Meskipun gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh rekan kerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, namun hal tersebut tidak berdampak pada penurunan kinerja manajerial.

Saran

Penelitian ini hanya dilakukan pada kantor direksi PT PG Rajawali saja. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar menggunakan objek penelitian pada perusahaan yang lebih luas sehingga dapat dipastikan berkinerja baik serta memperpanjang waktu pengamatan agar hasil penelitian dapat lebih akurat dan menambah variabel-variabel penelitian lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Lia dan Putri, Wika, Harisa. 2012. Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pegawai Pemerintah Daerah. *EFEKTIF Jurnal Bisnis & Ekonomi* 3(2): 159-174.
- Apriansyah., Zirman., dan Rusli. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, *Job-Relevant Information* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan Provinsi Riau. *JOM FEKON* 1(2) : 1-22.

- Fahmi, I. 2014. Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus. *ALFABETA*, Bandung.
- Feriyanto., Andri., Shyta., Triana, E. 2015. Pengantar Manajemen (3 in 1) untuk mahasiswa dan umum. *MEDIATERA*, Kebumen.
- Ghozali, I. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23. Edisi 8. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, Semarang.
- Gunawan, Aditiya, Christianto dan Santioso, Linda. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang. *Jurnal Akuntansi* 19(1): 144-159.
- Hakim, Lukmanul., Asmony, Thatok., Inapty, Biana, Adha. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Interen Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial: Survey pada SKPD Sumbawa dan Sumbawa Barat. *JAFFA* 4(2): 67-82.
- Hani, T.H. 2014. *MANAJEMEN. BPFE*, Yogyakarta.
- Hansen, Don. R., Mowen, Maryanne.M. 2015. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta
- Ikhsan, A.L. 2011. *Akuntansi Keprilakuan*. Salemba Empat, Jakarta
- Jannah, Miftahul dan Rahayu, Sri. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah* 3(2): 69-190
- Jensen, M. C., dan W. H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (1976), 305-360
- Lina dan Stella. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan *Job relevant information* sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis & Akuntansi* 15(1): 37-56.
- Mahadianto dan Setiawan. 2013. Analisis Parametrik Dependensi dengan Program SPSS. Edisi Pertama. *Rajawali Pers*, Jakarta.
- Manica, Carmila dan Y. Rahmawati, Hanny. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial melalui Kepuasan Kerja, Komitmen Tujuan Anggaran, *Job relevant information*. *Jurnal Ilmu Administrasi* 13(1): 77-92.
- Prihartini, Ni, Luh, Gede, Chandra, Maha dan Erawati, Ni, Made, Adi. 2015. Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 11(2): 547-560.
- Rochaety, E. 2017. Sistem Informasi Manajemen. *Mitra Wavana Media*, Jakarta.
- Rosnidah, Ida., Susijawati, Noveria., Setiawan, Adi., Purwanto, Mada. 2018. *Pedoman Proposal dan Skripsi Program Studi Akuntansi dan Manajemen (Edisi Revisi 2018)*. *Deepublish*, Yogyakarta.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2016. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. *Salemba Empat*, Jakarta.
- Siregar, B., Bambang, S., Dody, H., Eko, W.L., dan Frasto, B. 2014. *Akuntansi Manajemen*. *Salemba Empat*, Jakarta.
- Sudaryono. 2017. Pengantar Manajemen: Teori dan Kasus. *CAPS*, Yogyakarta.

Rahayu

Determinan Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi

- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. METODE PENELITIAN PENDIDIKAN (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D. *Alfabeta*, Bandung.
- Supartini dan Suyamto. 2015. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah. *Jurnal Bisnis & Ekonomi* 13(2) : 95-104.
- Sutrabi, T. 2016. Sistem Informasi Manajemen (Edisi Revisi). *Andi*, Yogyakarta.
- Syafriadi. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial: Studi kasus pada Universitas Pembangunan Pancabudi. *Jurnal Ilmiah "INTEGRITAS"* 1(4): 71-85.
- Taufiq, R. 2013. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN; Konsep Dasar, Analisis dan Metode Pengembangan. *Graha Ilmu*, Yogyakarta.
- Yunianto, Wisnu, Tri dan Hermanto, Suwardi, Bambang. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* 4(1): 1-19.
- Wicaksono, Galih. 2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Sekolah Menengah Negeri di Tegal. *Jurnal Bisnis & Manajemen* 6(2): 199-212.
- Sari, Dista, Widia., Arfan, Muhammad., Abdullah, Syukry. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, *Job relevant information* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial Kejaksaan Negeri Wilayah Aceh. *Jurnal Megister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kumala* 6(2): 20-31.
- Yukl, G. 2015. Kepemimpinan dalam Organisasi. *PT Indeks*, Jakarta. <http://industri.kontan.co.id/news/kembangan-pabrik-gula-rni-siap-kso-dengan-swasta>

KUESIONER PENELITIAN

I. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Berikut ini merupakan pertanyaan mengenai karakteristik demografi. Bapak/ Ibu Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf dipersilahkan untuk menjawab dan memberi tanda silang (×) atau (√) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan.

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Usia Bapak/ Ibu saat ini :tahun
4. Pendidikan : SMA
 D3
 S1
 S2
 S3
5. Jenis kelamin : Pria Wanita
6. Masa kerja Bapak/ Ibu pada perusahaan ini:
7. Apakah Bapak/ Ibu turut serta berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran:
 Ya
 Tidak

II. PARTISIPASI ANGGARAN (Milani, 1975)

Bapak/ Ibu Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf Pemimpin dimohon untuk menjawab enam pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom antara 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibudengan kedua jawaban yang tersedia di bawah ini.

1. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Bapak/ Ibu ketika anggaran sedang disusun?

Saya ikut dalam penyusunan

1	2	3	4	5
Tanpa satu pun anggaran				Semua anggaran

2. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/ Ibu ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya:

1	2	3	4	5
Sangat tidak masuk akal				Sangat masuk akal

3. Seberapa sering Bapak/ Ibu menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan Bapak/ Ibu, tanpa diminta ?

1	2	3	4	5

Rahayu

Determinan Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi

Tidak pernah				Sangat sering
--------------	--	--	--	---------------

4. Menurut perasaan Bapak/ Ibu, seberapa banyak pengaruh Bapak/ Ibu yang tercermin dalam anggaran final ?

1	2	3	4	5
Tidak ada				Sangat banyak

5. Bagaimana Bapak/ Ibu menilai kontribusi Bapak/ Ibu terhadap anggaran ?
Kontribusi saya:

1	2	3	4	5
Sangat tidak penting				Sangat penting

6. Seberapa sering atasan Bapak/ Ibu meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun ?

1	2	3	4	5
Tidak pernah				Sangat sering

III. GAYA KEPEMIMPINAN (Fiedler, 1967 dikenal dengan LPC skala)

Pikirkan seseorang dengan siapa Bapak/ Ibu Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf Pemimpin bekerja paling tidak menyenangkan, orang ini dapat seseorang yang sedang bekerja dengan Bapak/Ibu atau seseorang yang Bapak/ Ibu kenal di masa lalu. Orang tersebut tidak harus orang yang paling tidak Bapak/Ibu sukai, akan tetapi harus orang dengan siapa Bapak/Ibu sulit menyelesaikan pekerjaan. Lukiskanlah orang tersebut dengan memberi tanda (X) pada skala berikut ini.

	Skor Penilaian					
Menyenangkan	5	4	3	2	1	Tidak menyenangkan
Bersahabat	5	4	3	2	1	Tidak bersahabat
Menolak	1	2	3	4	5	Menerima
Tegang	1	2	3	4	5	Santai/ Rileks
Jaga jarak	1	2	3	4	5	Dekat
Dingin	1	2	3	4	5	Hangat
Mendukung	5	4	3	2	1	Tidak mendukung
Reseh/suka cekcok	1	2	3	4	5	Harmonis
Murung	1	2	3	4	5	Riang
Terbuka	5	4	3	2	1	Tertutup
Tidak loyal	1	2	3	4	5	Loyal
Tidak dapat dipercaya	1	2	3	4	5	Dapat dipercaya
Sopan	5	4	3	2	1	Tidak sopan
Angkuh	1	2	3	4	5	Ramah
Kooperatif	5	4	3	2	1	Tidak kooperatif
Tidak jujur	1	2	3	4	5	Jujur
Baik	5	4	3	2	1	Tidak Baik

IV. JOB RELEVANT INFORMATION (Kren, 1992)

Bapak/ Ibu Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf Pemimpin diharapkan memberikan pendapat dengan memberi tanda (√) pada pernyataan yang tersedia dibawah ini, dengan keterangan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No.	PERNYATAAN	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya selalu mengerti apa yang saya butuhkan untuk melakukan dengan baik setiap pekerjaan saya					
2.	Saya memiliki informasi yang mencukupi untuk membuat keputusan yang optimal dalam menyelesaikan sasaran hasil.					
3.	Saya mampu mendapatkan kebutuhan informasi strategik untuk mengevaluasi alternatif keputusan-keputusan penting.					

V. KINERJA MANAJERIAL (Mahoney *et al*, 1963)

Bapak/ Ibu Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf Pemimpin dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/ Ibu sendiri pada setiap bidang tugas dalam daftar pernyataan di bawah ini dengan cara menuliskan skor dengan skala 1 sampai dengan 5 yang menurut Bapak/ Ibu paling tepat menggambarkan kinerja Bapak/ Ibu.

Skala 1 sampai 5 tersebut dibagi dalam dua kategori sebagai berikut:

Kinerja dibawah rata-rata			Kinerja diatas rata-rata	
1	2	3	4	5

Berikut ini daftar pernyataan yang melukiskan tugas Bapak / Ibu Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Staf Pemimpin yang perlu diberikan skor:

No.	Bidang Tugas	Skala Kinerja 1 sampai dengan 5
1.	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan, penjadwalankerja, penganggaran, merancang prosedur, dan	

Rahayu

Determinan Kinerja Manajerial pada PT PG Rajawali II Unit Kantor Direksi

	pemrograman.	
2.	Investigasi Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.	
3.	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.	
4.	Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.	
5.	Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugaspekerjaan dan menangani keluhan.	
6.	Pemilihan Staf Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai	
7.	Negosiasi Negosiasi dengan perusahaan lain, melakukan kontrak untuk barang atau jasa, menghubungi pemasok, melakukan tawarmenawar.	
8.	Perwakilan Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.	
9.	Kinerja secara keseluruhan	