



Partisipasi Anggaran dan Kinerja Managerial di Pemerintah Daerah: Anteseden dan Pemediasi

Nur Laila Yuliani* dan Barkah Susanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang, Jateng, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

received 02 Oct 2017
reviewed 06 Oct 2017
revised 09 Nov 2017
accepted 08 Des 2017

Keywords:

Budget Participation;
Information Asymmetry;
Leader Member
Exchange;
Goal Commitment;
Ambiguity Role;
Performance

ABSTRACT

Budget participation has an important role especially in the local government. A higher motivation and commitment will be created through budget participation in order to improve performance. This study uses a structural equation modeling approach to investigate the influence of information asymmetry and leader member exchange on budget participation to managerial performance by using goal commitment and ambiguity role as mediation variables, in Working Units, Magelang Municipality Government, Central Java. Based on a questionnaire survey of 101 local government officials involved in budget preparation, we find that information asymmetry has a positive effect on budget participation. The commitment on goals mediates the relationship between budget participation and managerial performance. Otherwise budget participation has no effect on managerial performance through role ambiguity. This study also finds that leader member exchange has no effect on budget participation.

© 2018 JAI. All rights reserved

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu alat pengambilan keputusan yang penting bagi suatu organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan partisipasi anggaran mengarah kepada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik dari bawahan karena mereka merasa telah diperlakukan sebagai *partner* yang penting dalam proses pengambilan keputusan (Adrianto, 2008; Benny, 2012; Jermias dan Yigit, 2008). Hal ini akan menciptakan motivasi yang lebih besar dan komitmen yang lebih tinggi (Jermias dan Yigit, 2013).

Partisipasi anggaran memiliki peran penting terutama dalam penyelenggaraan pemerintah daerah. Anggaran bukan hanya sekedar rencana keuangan yang mencakup biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban. Akan tetapi, anggaran juga berperan sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, dan motivasi. Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, maka penyusunan dokumen perencanaan ditempuh melalui pendekatan *bottom up* dan partisipatif. Meskipun pendekatan *top down*, teknokratik dan politik tetap dilakukan. Hal tersebut

menunjukkan bahwa anggaran berperan penting dalam pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintah daerah.

Penelitian terdahulu terkait partisipasi anggaran telah banyak dilakukan (Leach-Lopez *et al.*, 2007; Chong dan Johnson, 2007; Febrianti dan Riharjo, 2013) namun masih sedikit penelitian yang mengkaji model secara komprehensif dengan menginvestigasi anteseden dan variabel pemediasi, khususnya dalam konteks negara berkembang (Zahro dan Januarti, 2016; Adrianto, 2008). Salah satu studi yang mengkaji partisipasi anggaran dengan model komprehensif di negara berkembang adalah penelitian Jermias dan Yigit (2013). Penelitian Jermias dan Yigit (2013) menginvestigasi anteseden (asimetri informasi), variabel pemediasi (komitmen terhadap tujuan dan ambiguitas peran), serta variabel *outcome* dari partisipasi anggaran (kepuasan kerja dan kinerja) menggunakan manajer menengah perusahaan semi-privat di Turki (dimiliki oleh *Istanbul Metropolitan Municipality*) yang memiliki budaya *paternalism*. Temuan empiris Jermias dan Yigit (2013) menunjukkan ambiguitas peran dan komitmen tujuan memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja managerial. Sedangkan asimetri informasi tidak berpengaruh terhadap partisipasi anggaran.

*Corresponding author, e-mail address: nurlailay.feb@ummgl.ac.id

Motivasi penelitian ini adalah mereplikasi dan mengembangkan penelitian Jermias dan Yigit (2013). Penelitian Jermias dan Yigit (2013) menggunakan sampel manager tingkat menengah pada perusahaan semi-privat. Dengan demikian, hasil penelitian belum dapat digeneralisir secara jelas di negara berkembang lainnya dalam konteks yang berbeda. Jermias dan Yigit menyatakan: *“Future research might examine the robustness of our model by using publicly available data”*. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menutup *gap* tersebut dengan mengkaji pada konteks pemerintah daerah di negara berkembang, yakni di Indonesia. Selain itu, diduga masih terdapat peran variabel anteseden lain yang belum diteliti.

Penelitian ini berfokus pada konteks pemerintah daerah, khususnya Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Magelang. SKPD terdiri atas dinas, kantor, dan badan yang merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah. SKPD dipimpin oleh seorang kepala yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan desentralisasi, sehingga peran penting partisipasi anggaran sangat diperlukan. Lebih lanjut, anggaran berperan dalam perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan yang efektif dan efisien pada organisasi/instansi dapat dipengaruhi oleh keefektifan anggaran (Wiratmi *et al.*, 2014).

Berdasarkan pada Laporan Hasil Pemeriksaan LKPD Kota Magelang tahun 2012-2015, realisasi Pendapatan Kota Magelang mengalami fluktuasi dengan angka terendah pada 2013. Tahun 2012 realisasi pendapatan sebesar 101,07%, Tahun 2013 mengalami penurunan menjadi (100,92%), dan 2014 kembali naik menjadi 102,85%. Pos Belanja dan Transfer juga berfluktuatif dengan pertumbuhan di tahun 2015 sebesar 7,86% atau mencapai 735 milyar rupiah (Maizunati, 2017). Selain itu, pada LRA Tahun 2015 menunjukkan keterserapan realisasi anggaran pada pos belanja bantuan sosial hanya sebesar 28,76% dan SILPA mencapai Rp201 milyar dari yang dianggarkan hanya sebesar Rp16 milyar. Hal ini mengindikasikan kinerja pemerintah Kota Magelang masih belum optimal dengan sedikitnya ketercapaian anggaran dan sisa lebih anggaran yang besar.

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan di atas, maka penelitian ini memiliki dua alasan kenapa penting untuk diteliti. Pertama, penelitian ini menguji generalisasi model penelitian Jermias dan Yigit (2013) pada model kinerja managerial dengan pengujian kembali hipotesis pada sampel

dan konteks berbeda, yaitu pemerintah daerah di negara berkembang, yakni Kota Magelang. Kedua, mengusulkan model komprehensif dari partisipasi anggaran dengan menambahkan variabel anteseden *Leader Member Exchange (LMX)* yang mendorong adanya partisipasi anggaran. LMX merupakan kualitas hubungan pertukaran antara bawahan dan atasannya. Menurut Hofstede (2007), Indonesia termasuk dalam negara yang memiliki budaya kolektivistis, sehingga hubungan *in-group* dimungkinkan terjadi di dalam hubungan atasan dan bawahan dalam pemerintah daerah di Indonesia. Manager yang mendapatkan kepercayaan dan kesempatan lebih besar (*in-group*) dari pemimpin kemungkinan besar akan termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Perlakuan pemimpin terhadap bawahan akan berbeda tergantung dari kedekatan emosional. Kelompok yang masuk dalam *in-group* biasanya akan terlebih dahulu mendapatkan informasi, keterlibatan, kepercayaan, keleluasaan, dan perhatian khusus dari pimpinan, sehingga menjadikan kelompok *in-group* lebih aktif dalam memberikan respon dibandingkan kelompok *out-group* (Graen, 1995). Dengan demikian, LMX diduga berperan dalam menentukan partisipasi anggaran pemerintah daerah, khususnya Kota Magelang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih secara teoritis, khususnya berkaitan dengan konsep partisipasi anggaran dan kinerja managerial dilihat dari sudut pandangan obyek institusi publik di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi dalam perumusan kebijakan oleh pemerintah daerah, khususnya di Indonesia, dalam upaya peningkatan kinerja instansi SKPD melalui mekanisme partisipasi anggaran.

TINJAUAN LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Paradigma Lintas Budaya Hofstede

Berdasarkan kategori Hofstede (2007), Indonesia berada pada indeks *individualism* yang rendah, artinya kepentingan kelompok lebih diutamakan daripada kepentingan individu. Menurut Lau dan Tan (2010) masyarakat dengan indeks *individualism* yang rendah cenderung lebih menyukai partisipasi anggaran karena pengambilan keputusan dilakukan bersama-sama dan bawahan merasa dipandang sebagai rekan yang

sejajar oleh atasan. Argumen tersebut mengindikasikan bahwa manager Indonesia akan berperilaku positif terhadap tingkat partisipasi anggaran yang tinggi dan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dimediasi oleh komitmen tujuan. Adanya partisipasi di dalam proses penyusunan anggaran memberikan kesempatan kepada atasan untuk berkonsultasi dan berunding dengan tujuan agar bawahan merasa dihargai dan diakui dalam kelompok yang akan mengarahkan pada peningkatan komitmen dan *outcome* (Kabasakal dan Dastmalchian, 2001). Hofstede (1991) menyatakan bahwa masyarakat yang mempunyai indeks penghindaran ketidakpastian tinggi, akan mencoba untuk mengurangi ketidakpastian dengan menciptakan aturan dan mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian terdahulu seperti Lau dan Tan (2010) dan Nor Yahya *et al.* (2008) mengemukakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja tergolong kompleks dan tidak selalu konsisten. Beberapa hasil temuan empiris mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja menunjukkan hubungan yang negatif (misalnya; Douglas *et al.*, 2007; Etemadi *et al.*, 2009; Dakhli., 2010). Namun, penelitian lainnya menemukan hubungan dan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja dan kepuasan kerja (lihat: Lau *et al.*, 1995; Leach-Lopez *et al.*, 2007). Menurut Shield dan Young (1993) hasil yang beragam dari penelitian terdahulu disebabkan karena penggunaan model yang kurang lengkap, sehingga para peneliti perlu untuk membangun model yang mempertimbangkan anteseden dari partisipasi anggaran dan menginvestigasi konsekuensi partisipasi anggaran dengan memasukkan variabel *intervening* secara teoritis.

Berdasarkan saran Shields dan Young (1993), Jermias dan Yigit (2013) menguji sebuah model komprehensif dari partisipasi anggaran yang terdiri dari anteseden (asimetri informasi), variabel pemediasi (komitmen tujuan dan ambiguitas peran) serta variabel konsekuen (kepuasan kerja dan kinerja). Adapun penelitian ini sendiri merupakan pengembangan dari model Jermias dan Yigit (2013) dengan menambahkan variabel anteseden *leader-member exchange* guna mengkaji partisipasi anggaran secara lebih menyeluruh.

Variabel Anteseden: Asimetri Informasi

Teori agensi menyiratkan bahwa bawahan memiliki informasi pribadi dan spesifik mengenai tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Berdasarkan pada teori tersebut, bawahan cenderung enggan untuk mengungkapkan informasi kepada atasan mereka kecuali jika atasan memberikan insentif untuk melakukannya (Kyj dan Parker, 2008). Partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk mengungkapkan informasi pribadi mereka yang akan mengarah pada kinerja yang lebih baik baginya dan keuntungan ekonomi bagi perusahaan (Wichowsky dan Moynihan, 2008).

Temuan empiris mengenai asimetri informasi menemukan bahwa semakin besar asimetri informasi antara bawahan dan atasan, organisasi lebih mungkin akan mempromosikan partisipasi anggaran untuk mengakses informasi pribadi bawahan. Hasil penelitian terdahulu (Chong dan Eggleton, 2007). Kren dan Maiga (2007) menemukan bukti yang signifikan hubungan antara asimetri informasi dan partisipasi anggaran. Hasil riset empiris tersebut melaporkan bahwa asimetri informasi menciptakan kebutuhan untuk partisipasi anggaran, atasan akan mendorong partisipasi anggaran kepada bawahan ketika asimetri informasi tinggi.

H_i: Asimetri informasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran.

Variabel Anteseden: *Leader Member Exchange*

Menurut Dienesch dan Linden (1986), *Leader Member Exchange* (LMX) berkaitan dengan kualitas hubungan pertukaran antara bawahan dan atasannya. Hubungan LMX berkualitas tinggi memberikan kondisi yang menguntungkan dalam hubungan atasan-bawahan. Atasan menggunakan delegasi untuk mempertahankan interdependensi fungsional dari anggotanya (Cogliser *et al.*, 2009). Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi ditandai dengan tingkat kepercayaan, interaksi, dukungan, dan penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan hubungan yang rendah. Adanya antusiasme, usaha, kontribusi, kewajiban bersama dan aspek lainnya yang dibangun oleh atasan dan bawahan dalam memelihara hubungan merupakan faktor penting LMX (Maslyn dan Uhl-Bien, 2001).

Perlakuan pemimpin terhadap bawahan akan berbeda tergantung dari kedekatan emosional. Pemimpin yang berada di dalam hubungan LMX berkualitas tinggi, sangat bergantung pada

bawahan untuk bertindak menggantikan mereka (Dunegan *et al.*, 1992) dan mendorong bawahan untuk melakukan kegiatan yang lebih bertanggung-jawab (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Menurut Sparrowe dan Liden (1997), bawahan yang sering berinteraksi dengan pemimpin mereka akan merasa memiliki dukungan dari pemimpin, percaya diri, dorongan, dan pertimbangan, sehingga bawahan akan berupaya untuk mencapai tujuan kelompok.

Hofstede (2007) mengategorikan Indonesia sebagai negara *collectivism*, sehingga hubungan *in-group* dimungkinkan terjadi di dalam hubungan atasan dan bawahan dalam pemerintah daerah di Indonesia. Seorang manager yang mendapatkan kepercayaan dan kesempatan lebih besar (*in-group*) dari pemimpin tentunya akan termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Temuan empiris Choy *et al.* (2016) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh terhadap partisipasi karyawan. Argumen tersebut membangun hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran.

Variabel Pemediasi

Temuan empiris Jermias dan Yigit (2013) mengusulkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja merupakan hubungan tidak langsung. Argumen tersebut berdasarkan pada pernyataan Chenhall dan Brownell (1988), bahwa peneliti perlu mempertimbangkan kondisi di mana partisipasi memiliki peran atau tidak (lihat pula Harrison dan Sayogo, 2014). Literatur terdahulu menunjukkan adanya pengaruh variabel pemediasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja (Wentzel, 2002; Chong dan Johnson, 2007). Berdasarkan pada riset Jermias dan Yigit (2013), penelitian ini berasumsi bahwa hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja adalah tidak langsung, melainkan melalui komitmen tujuan dan ambiguitas peran.

Komitmen Tujuan

Masyarakat dengan indeks *individualism* yang rendah cenderung lebih menyukai partisipasi anggaran karena pengambilan keputusan dilakukan bersama-sama dan bawahan merasa dipandang sebagai rekan yang sejajar oleh atasan (Hofstede, 1991). Argumen tersebut mengindikasikan bahwa manager Indonesia akan berperilaku

positif terhadap tingkat partisipasi anggaran yang tinggi dan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dimediasi oleh komitmen tujuan. Adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memberikan kesempatan kepada atasan untuk berkonsultasi dan berunding dengan tujuan agar bawahan merasa dihargai dan diakui dalam kelompok, sehingga kebijakan ini akan mengarahkan pada peningkatan komitmen dan *outcome* (Ramadhanty, 2013).

H₂: Komitmen tujuan akan memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja managerial

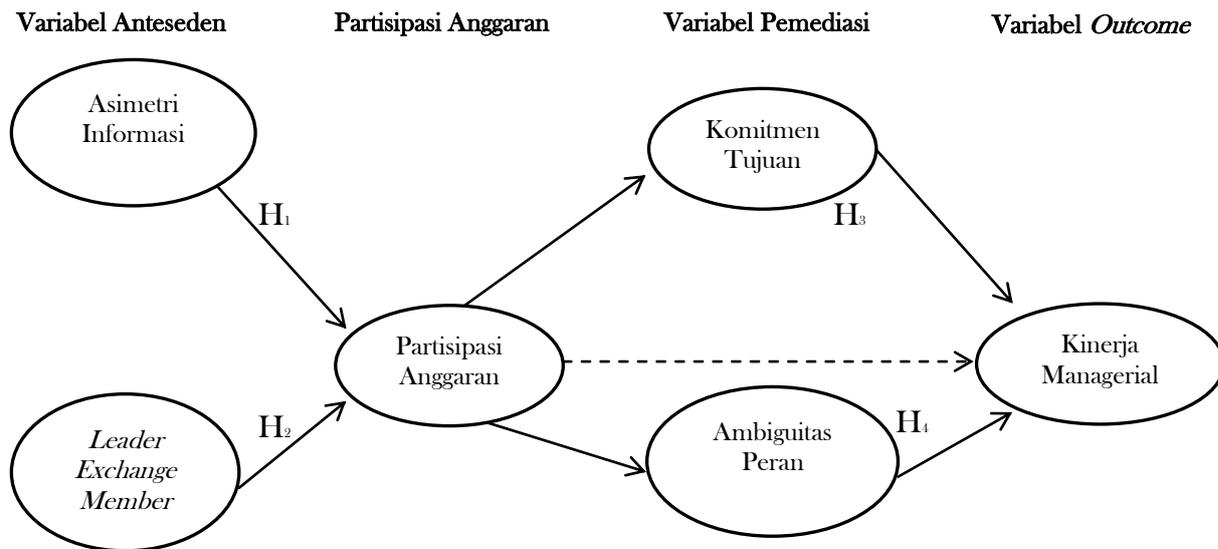
Ambiguitas Peran

Indonesia dikategorikan dalam negara yang memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi (Hofstede, 1991). Argumen tersebut membangun logika bahwa manager akan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan maksud untuk mengurangi ambiguitas peran dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja. Partisipasi bawahan di dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kejelasan pemahaman terkait dengan tugas yang harus mereka kerjakan, bagaimana melakukan tugas tersebut, dan bagaimana kinerja manager akan dievaluasi. Temuan empiris Rizzo *et al.* (2007) menunjukkan pengaruh negatif ambiguitas peran terhadap kinerja. Ambiguitas peran yang tinggi menyebabkan produktivitas rendah, kekecewaan, tekanan, dan masalah psikologis yang dapat menurunkan kinerja. Penelitian terdahulu menemukan bahwa dampak tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap kinerja berasal dari kemampuan partisipasi anggaran untuk mengurangi ambiguitas peran (Jermias dan Yigit, 2013).

H₃: Ambiguitas peran akan memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Model dalam penelitian ini menghubungkan partisipasi anggaran dengan variabel anteseden (asimetri informasi dan *leader exchange member*), variabel pemediasi (komitmen terhadap tujuan dan ambiguitas peran), dan variabel *outcome*. Model penelitian ini secara lengkap disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Konstruk	Pertanyaan	Definisi Operasional	Referensi
Asimetri Informasi	6 item	Persepsi perbedaan antara informasi yang dimiliki oleh atasan dan bawahan	Dunk (1993)
Leader-Member Exchange	12 item	Pola kepemimpinan yang terbentuk karena adanya hubungan kedekatan yang terjalin antara atasan dan bawahan.	Liden dan Maslyn (1998)
Partisipasi Anggaran	4 item	Tingkat keterlibatan manager dalam penyiapan anggaran kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya.	Jermias dan Setiawan (2008)
Komitmen Tujuan	3 item	Tingkat komitmen manager terhadap tujuan yang telah disepakati.	Chong dan Johnson (2007)
Ambiguitas Peran	6 item	Persepsi atas ketidakjelasan pemahaman terkait dengan tugas yang harus dikerjakan dan cara evaluasi kinerja.	Rizzo <i>et al.</i> (1970)
Kinerja Managerial	9 item	Penilaian kinerja manager yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penataan staf, negosiasi, perwakilan, dan kinerja keseluruhan.	Mahoney <i>et al.</i> (1965)

Teknik Pengambilan Sampel

Desain penelitian ini menggunakan metode survei yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui kuesioner. Unit analisis penelitian ini adalah individu, yaitu pegawai pemerintah daerah Kota Magelang yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Teknik pengambilan sampel digunakan metode *purposive* sampling berdasarkan kriteria, yaitu pejabat pemerintah daerah yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran seperti Kepala SKPD, Kepala Bidang dan Kepala Seksi pada seluruh SKPD Kota Magelang. Kriteria tersebut sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu

menginvestigasi variabel dalam partisipasi anggaran.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Item-item pengukuran variabel dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian sebelumnya, yaitu asimetri informasi (Dunk, 1993); *leader-member exchange* (Liden dan Maslyn, 1998); partisipasi anggaran (Jermias dan Setiawan, 2008); komitmen tujuan (Chong dan Johnson, 2007); ambiguitas peran (Rizzo *et al.*, 1970); dan kinerja managerial (Mahoney *et al.*, 1965). Semua variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai (5) Sangat

Setuju terkecuali untuk pengukuran ambiguitas peran dengan skor (1) Selalu sampai (5) Tidak Pernah. Definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Metode Analisis Data

Uji kualitas data meliputi uji validitas dan reliabilitas. Parameter yang digunakan untuk uji validitas yaitu dengan melihat nilai faktor *loading*. Nilai *factor loading* > 0,5 menunjukkan item pernyataan kuesioner valid. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi hasil dari pengukuran jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan pengukuran yang memenuhi kriteria nilai *composite reliability* di atas 0,7 meskipun 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2013).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) PLS. SEM digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan memiliki kemampuan untuk mengukur variabel laten yang tidak secara langsung diukur tetapi melalui estimasi indikator (Hartono, 2011). Hipotesis diterima jika menunjukkan nilai $p\text{-value} < \alpha = 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Kuesioner yang disebar sebanyak 115 responden dan kembali 110. Sebanyak 9 kuesioner tidak diisi lengkap sehingga sampel akhir yang dapat diolah sebanyak 101 responden. Berdasarkan karakteristik responden, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki, rentang usia antara 46-55 tahun, lama bekerja sekitar >16 tahun dengan tingkat pendidikan terakhir S1, lama menjabat sekitar 3-5 tahun dan jumlah staf di bawah pengawasan antara 1-5 orang.

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator pada konstruk di dalam model pengukuran memenuhi syarat, dengan nilai *factor loading* > 0,5. Terkecuali untuk indikator LMX 2 dan LMX 10 pada konstruk *leader member exchange* masing-masing sebesar 0,337 dan 0,453. Serta pada konstruk kinerja managerial yaitu KM6 (0,466) dan KM7 (0,490). Berdasarkan hasil

pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai > 0,7. Artinya semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

Uji Kausalitas Model Penelitian

Hasil uji kausalitas model penelitian untuk pengujian hipotesis dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) disajikan pada Tabel 3.

Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Partisipasi Anggaran

Berdasarkan Tabel 2, nilai koefisien jalur AI → PA menunjukkan nilai $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$, artinya asimetri informasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran, sehingga **H₁ terdukung**. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori agensi yang menyiratkan bahwa bawahan memiliki informasi pribadi dan spesifik mengenai tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Adanya asimetri informasi menciptakan kebutuhan untuk partisipasi anggaran.

Ketika asimetri informasi tinggi, atasan akan mendorong partisipasi anggaran kepada bawahan. Hal ini terjadi karena atasan membutuhkan informasi dari bawahan dan melalui partisipasi anggaran atasan akan mendapatkan informasi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bawahan memiliki informasi yang lebih rinci mengenai aktivitas yang dilakukan dan lebih familiar secara teknis terkait pekerjaan di lingkup pertanggungjawaban dibandingkan atasan. Bawahan di SKPD Kota Magelang lebih mampu menilai dampak potensial dan pemahaman yang lebih baik terhadap target yang dapat dicapai dibandingkan atasan. Dengan demikian, asimetri informasi akan mendorong adanya partisipasi anggaran. Temuan empiris ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu (Shields dan Shields, 1988; Shields dan Young, 1993) yang menunjukkan pengaruh positif asimetri informasi terhadap partisipasi anggaran. Hasil ini berbeda dengan Jermias dan Yigit (2013) yang tidak menemukan bukti adanya pengaruh asimetri informasi terhadap partisipasi anggaran.

Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Partisipasi Anggaran

Berdasarkan Tabel 2, nilai koefisien jalur LMX → PA menunjukkan nilai $p\text{-value} = 0,147 > \alpha = 0,05$, artinya *leader-member exchange* tidak

berpengaruh terhadap partisipasi anggaran, sehingga **H₂ tidak terdukung**. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan tidak memengaruhi partisipasi anggaran. Hal ini dikarenakan karakteristik sampel penelitian di SKPD Kota Magelang

sebagian besar adalah pegawai yang sudah memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun. Dengan demikian, responden telah banyak memiliki pengalaman dan penguasaan yang baik di bidang pekerjaan mereka.

Tabel 2. Karakteristik Responden

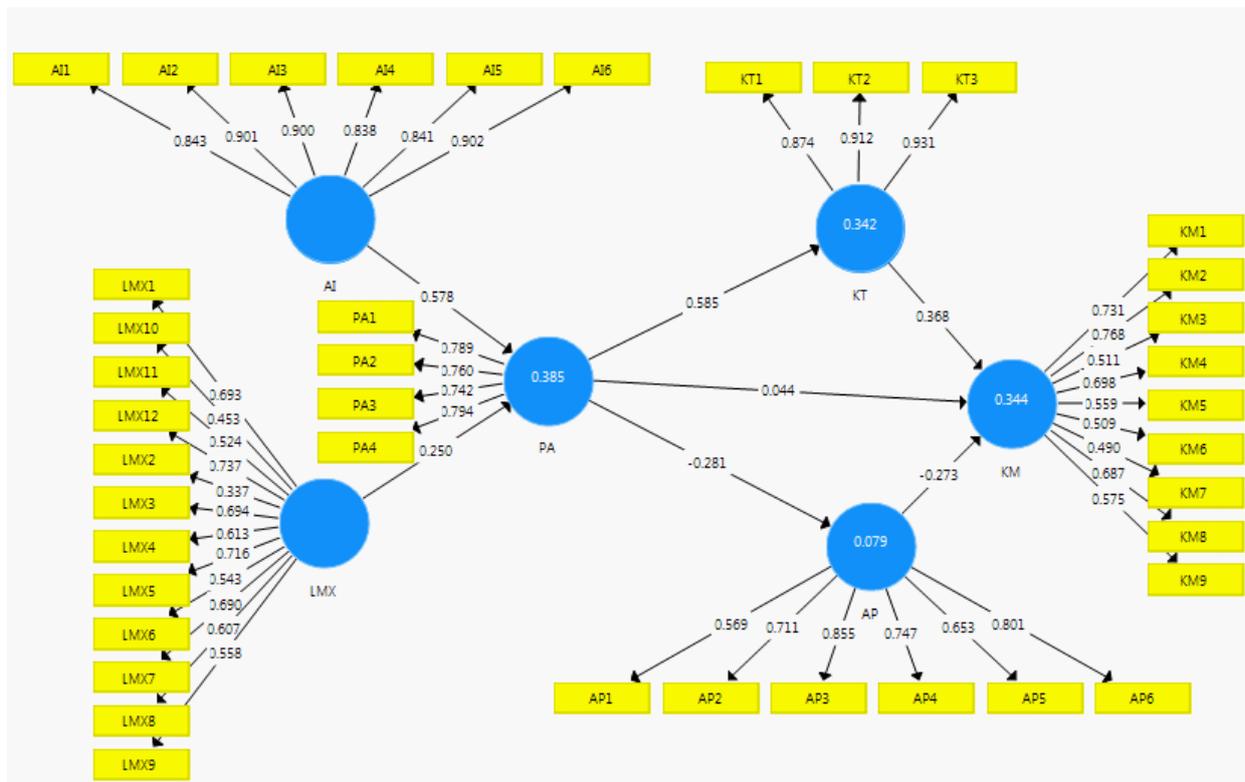
	Karakteristik Responden	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	54	53
	Perempuan	47	47
		101	100
Usia	26-35 tahun	15	15
	36-45 tahun	32	32
	46 - 55 tahun	40	40
	> 55 tahun	14	14
		101	100
Pendidikan	SMA	3	3
	D3	21	21
	S1	51	50
	S2	26	26
		101	100
Lama Bekerja	1 - 5 tahun	8	8
	6 - 10 tahun	12	12
	11 - 15 tahun	23	23
	>16 tahun	58	57
		101	100
Lama Menjabat	1-2 tahun	28	28
	3-5 tahun	34	34
	6-9 tahun	21	21
	>10 tahun	18	18
		101	100
Jumlah Staf di Bawah Pengawasan	1-5 orang	64	63
	6-10 orang	27	27
	11-15 orang	5	5
	16-20 orang	3	3
	>20 orang	2	2
		101	100

Tabel 3. Koefisien Jalur

	Path Coefficient	T Statistics	P Values	Keterangan
Panel A: H1,H2—Direct Effect				
H1: Path A: AI → PA	0,578	8,394	0,000	Terdukung
H2: Path B: LMX → PA	0,250	1,452	0,147	Tidak Terdukung
Panel B: Non-Hypothesized Path				
Path C: PA → KM	0,044	0,413	0,680	Tidak Terdukung
Path D: PA → AP	-0,281	2,665	0,008	Terdukung
Path E: PA → KT	0,585	8,483	0,000	Terdukung
Path F: KT → KM	0,368	2,371	0,018	Terdukung
Path G: AP → KM	-0,273	1,679	0,094	Tidak Terdukung
Panel C: Mediating Effects				
	Standardized Path Coefficient*	T Statistics**	Z Values**	Keterangan
H3: PA → KT → KM	0,215	5,806	0,000	Terdukung
H4: PA → AP → KM	0,076	-	-	Tidak Terdukung

* Koefisien jalur untuk efek mediasi dihitung berdasarkan perkalian koefisien pada setiap jalur.

** Berdasarkan pada hasil perhitungan Sobel test.



Gambar 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Catatan:

AI = Asimetri Informasi; LMX = *Leader Member Exchange*; PA = Partisipasi Anggaran; AP = Ambiguitas Peran; K T= Komitmen Tujuan; KM= Kinerja Managerial

Hal tersebut menciptakan kebergantungan kepada bawahan yang cenderung sedikit. Selain itu, adanya rotasi jabatan dengan kurun waktu yang relatif singkat menyebabkan hubungan emosional antara atasan dan bawahan belum sepenuhnya tercipta. Menurut Sparrowe dan Liden (1997), bawahan yang sering berinteraksi dengan pemimpin mereka akan merasa memiliki dukungan dari pemimpin, percaya diri, dorongan, dan pertimbangan, sehingga bawahan akan berupaya untuk mencapai tujuan kelompok. Berdasarkan pada Hofstede (2007), responden penelitian terindikasi dalam hubungan *outgroup member* karena minimnya interaksi dan kedekatan emosional. Oleh karena itu, kualitas hubungan atasan dan bawahan rendah sehingga tidak mendorong adanya partisipasi anggaran.

Pengaruh Komitmen Tujuan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Managerial

Berdasarkan Tabel 2, $PA \rightarrow KT \rightarrow KM$ menunjukkan nilai $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$,

artinya partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja managerial melalui komitmen tujuan sehingga **mendukung H₁**. Adanya komitmen dari setiap pegawai dalam mencapai anggaran yang telah disepakati akan memperkuat partisipasi anggaran terhadap kinerja managerial. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini akan meningkatkan perasaan kontrol dan keikutsertaan bawahan terhadap anggaran. Adanya perasaan tersebut akan meningkatkan komitmen bawahan untuk mencapai tujuan anggaran (Chong dan Chong, 2002).

Hasil penelitian ini konsisten dengan Shields dan Shields (1998) yang menyatakan bahwa partisipasi meningkatkan kepercayaan bawahan, perasaan kontrol dan keterlibatan pribadi, sehingga bawahan akan lebih menerima dan berkomitmen terhadap keputusan anggaran. Komitmen yang dimiliki setiap pegawai akan mendukung peningkatan kinerja. Temuan riset ini juga konsisten dengan hasil penelitian Jermias dan Yigit (2013).

Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Managerial

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian *path* PA → AP memiliki *p-value* = 0,008 < α = 0,05 dan hubungan AP → KM menunjukkan nilai *p-value* 0,094 > α = 0,05 sehingga tidak signifikan. Hal tersebut tidak memenuhi persyaratan adanya hubungan mediasi, sehingga **H₄ tidak terdukung**. Artinya partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja managerial melalui ambiguitas peran. Ambiguitas peran atau ketidakjelasan peran adalah ketidakberadaan informasi yang memadai yang diperlukan seseorang agar dapat menyelesaikan perannya secara optimal (Marini, 2001). Di SKPD Kota Magelang, sudah terdapat rincian tugas dan kejelasan sasaran kerja. Para pegawai yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran sebagian besar memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun dengan masa menjabat antara 3-5 tahun. Sehingga dianggap telah memahami tugas, wewenang, dan rincian tanggungjawab dalam lingkup pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, proses partisipasi dalam penyusunan anggaran bukan bertujuan untuk mengurangi ambiguitas peran yang selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan Chenhall dan Brownell (1988) yang menemukan bahwa dampak tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap kinerja berasal dari kemampuan partisipasi anggaran untuk mengurangi ambiguitas peran. Temuan empiris ini tidak mendukung penelitian Jermias dan Yigit (2013) yang menemukan pengaruh mediasi ambiguitas peran terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja managerial.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa asimetri informasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Komitmen tujuan mampu memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja managerial. Penelitian ini tidak menemukan bukti pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap partisipasi anggaran. Lebih lanjut, peran mediasi ambiguitas peran terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja managerial tidak terdukung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Akan tetapi, partisipasi

anggaran akan dapat meningkatkan kinerja dengan adanya komitmen dari pegawai untuk mencapai anggaran yang telah disepakati bersama.

Implikasi penelitian ini yaitu peningkatan partisipasi anggaran dapat tercapai dengan adanya asimetri informasi antara atasan dan bawahan. Bawahan memiliki informasi yang lebih rinci mengenai aktivitas yang dilakukan dan lebih familiar secara teknis terkait pekerjaan di lingkup pertanggungjawaban dibandingkan atasan. Hal tersebut mendorong perlunya partisipasi anggaran di lingkungan pemerintah daerah. Penelitian ini tidak menemukan bukti pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap partisipasi anggaran. Hubungan LMX menuntut adanya kualitas hubungan personal/emosional antara atasan dan bawahan. Intensitas komunikasi, kedekatan dan saling bergantung merupakan faktor utama dalam LMX. Pemkot Magelang belum lama ini telah melaksanakan beberapa kali rotasi jabatan di lingkungan SKPD. Hal tersebut dimungkinkan menjadi faktor penyebab LMX belum tercipta antara atasan dan bawahan. Dengan demikian LMX tidak mendorong partisipasi anggaran.

Riset ini memiliki keterbatasan sampel penelitian yaitu hanya pada pejabat di SKPD Kota Magelang. Dengan demikian untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel penelitian agar generalisasi hasil lebih baik. Penelitian ini juga hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survey kuesioner. Karenanya penelitian ini masih memiliki simpulan atas hubungan variabel yang belum cukup kuat. Penelitian selanjutnya dianjurkan untuk meneliti isu serupa dengan pendekatan lain agar hasil temuan dapat lebih kaya, seperti menggunakan pendekatan kualitatif, atau bahkan riset campuran (Sofyani dan Akbar, 2013; 2015).

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Kementerian Riset, Teknologi, dan Perguruan Tinggi (DRPM Kemristekdikti) yang telah menjadi sponsor pendanaan riset ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adrianto, Y. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja*

- Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Tesis, Universitas Diponegoro.
- Beny, A. W. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 13 (1), 15-27
- Chenhall, R. dan P. Brownell. 1988. The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as An Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 225-234.
- Chong, V. K. Dan I. R. Eggleton. 2007. The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 18 (3), 312-342.
- Chong, V. K. dan D. M. Johnson. 2007. Testing A Model of The Antecedents And Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, 37 (1), 3-19.
- Chong, V. K. dan K. M. Chong. 2002. Budget Goal Commitment and Information Effect of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 65-86.
- Choy, J., D. McCormack dan N. Djurkovic. 2016. Leader-Member Exchange and Job Performance. *Journal of Management Development*, 35 (1), 104 - 119.
- Cogliser, C.C., C. A. Schriesheim, T. A. Scandura dan W. L. Gardner. 2009. Balance In Leader and Follower Perceptions Of Leader-Member Exchange: Relationships With Performance And Work Attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 452-465.
- Dakhli, A. 2010. Budgetary Participation in A Non-Western Country. *Journal of Business in Developing Nations*, 12, 1-31.
- Dienesch, R. M. dan R. C. Liden. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634
- Douglas, P. C., H. H. Elnaby, C. S. Norman, dan B. Wier. 2007. An Investigation of Ethical Position and Budgeting Systems: Egyptian Managers in U.S. and Egyptian Firms. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 16, 90-109.
- Dunegan, K. J., D. Duchon dan M. Uhl-Bien. 1992. Examining The Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management*, 18 (1), 59-76.
- Dunk, A. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 68, 400-410.
- Etemadi, H., Z. D. Dilami, M. S. Bazaz, dan R. Parameswaran. 2009. Culture, Management Accounting and Managerial Performance: Focus Iran. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 25, 216-225.
- Fibrianti, D. dan I. B. Riharjo. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1 (1), 25-37
- Graen, G. B. dan M. Uhl-Bien. 1995. Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-47.
- Hair, J., T. Hult, C. Ringle, dan M. Sartstedt. 2013. *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Harrison, T. M. dan D. S. Sayogo. 2014. Transparency, participation, and accountability practices in open government: A comparative study. *Government information quarterly*, 31 (4), 513-525.
- Hartono, J. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modelling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire, U.K.: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 2007. Asian Management in The 21st Century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 11-420.

- Jermias, J. dan F. Yigit. 2013. Budgetary Participation in Turkey: The Effects of Information Asymmetry, Goal Commitment, and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Performance. *Journal of International Accounting Research*, 12 (1), 29-54.
- Jermias, Johnny dan T. Setiawan. 2008. The Moderating Effects of Hierarchy and Control Systems on The Relationship Between Budgetary Participation and Performance. *The International Journal of Accounting*, 3, 268-292.
- Kren, L. dan A. Maiga. 2007. The intervening effect of information asymmetry on budget participation and segment slack. In *Advances in Management Accounting*, 141-157.
- Kyj, L. dan R. J. Parker. 2008. Antecedents of budget participation: leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44 (4), 423-442.
- Lau, C. M. dan S. L. C. Tan. 2010. The Effect of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting. *Management Accounting Research*, 17 (2), 171-186.
- Lau, C. M., L. C. Low, dan I. R. Eggleton. 1995. The Impact of Reliance on Accounting Performance Measures on Job-Related Tension and Managerial Performance: Additional Evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (5), 359-381.
- Leach-Lopez, M. A., W. W. Stammerjohan dan F. M. McNair. 2007. Differences In The Role Of Job-Relevant Information In The Budget Participation Performance Relationship Among U.S. And Mexican Managers: A Question Of Culture Or Communication. *Journal of Management Accounting Research*, 19, 105-136
- Liden, R. C. dan J. M. Maslyn. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, dan S. J. Carroll. 1965. The Jobs Of Management. *Industrial Relationships*, 4, 97-110.
- Maizunati, N. A. 2017. Analisis Kondisi Keuangan Pemerintah Daerah Kota Magelang Dalam Klaster Kota Di Jawa-Bali. *Jurnal Riset Akuntansi Keuangan*, 2 (2), 139-161.
- Marini, P. 2001. *Pengaruh Role Conflict, Role Ambiguity dan Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik*. Tesis, Universitas Diponegoro.
- Maslyn, J. M. dan M. Uhl-Bien. 2001. Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects Of Self-Effort And Other's Effort On Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 697-708.
- Nor Yahya, M., N. N. N. Ahmad dan A. H. Fatima. 2008. Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673.
- Ramadhanty, R. W. 2013. Pengaruh Pengalaman, Otonomi, Profesionalisme, Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Auditor Pada Kap Di Diy. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 2 (2), 61-75.
- Rizzo, J. R., R. J. House dan S. I. Lirtzman. 1970. Role Conflict And Ambiguity In Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Shields, M. D. dan S. M. Young. 1993. Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265-277.
- Sofyani, H. dan R. Akbar. 2013. Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 10 (2), 184-205.
- Sofyani, H. dan R. Akbar. 2016. Hubungan karakteristik pegawai pemerintah daerah dan implementasi sistem pengukuran kinerja: Perspektif isomorfisma institusional. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 19 (2), 153-173.
- Sparrowe, R. T. dan R. C. Liden. 1997. Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22 (2), 522-532.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Tersedia di: <http://peraturan.go.id/uu/nomor-25-tahun-2004.html>
- Wentzel, K. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance In A Budget

- Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 14, 247-271.
- Wichowsky, A. dan D. P. Moynihan. 2008. Measuring how administration shapes citizenship: A policy feedback perspective on performance management. *Public Administration Review*, 68 (5), 908-920.
- Wiratmi, W., G. A. Yuniarta dan A. T. Atmadja. 2014. Pengaruh Budgetray Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Paternalistik Dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris Pada Dinas-Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Badung). *e-Journal SI Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 2 (1), 1-12.
- Zahro, H. dan I. Januari. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Keadilan Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Universitas Diponegoro). *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 13 (2), 125-154.

LAMPIRAN KUESIONER

A. Asimetri Informasi

Pernyataan		1	2	3	4	5
1.	Saya memiliki informasi secara rinci terkait aktivitas yang dilakukan di area pertanggungjawaban dibandingkan atasan.					
2.	Saya lebih mengetahui hubungan input-output dalam operasi internal dibandingkan atasan.					
3.	Saya yakin mengenai potensi kinerja di area pertanggungjawaban dibandingkan atasan.					
4.	Saya lebih familiar secara teknis terkait pekerjaan dibandingkan atasan.					
5.	Saya lebih mampu menilai dampak potensial pada faktor eksternal dalam aktivitas di area pertanggungjawaban dibandingkan atasan.					
6.	Saya memiliki pemahaman lebih baik terhadap apa yang dapat dicapai di area pertanggungjawaban dibandingkan atasan.					

B. Partisipasi Anggaran

Pernyataan		1	2	3	4	5
1.	Saya ikut berpartisipasi dalam penetapan anggaran					
2.	Saya berwenang menentukan kegiatan guna mencapai anggaran yang ditetapkan untuk unit organisasi.					
3.	Pendapat saya merupakan faktor penting dalam melaksanakan anggaran.					
4.	Unit organisasi saya memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen tingkat atas untuk menjalankan anggaran.					

C. Komitmen Tujuan

Pernyataan		1	2	3	4	5
1.	Saya mempunyai komitmen besar dalam pencapaian anggaran					
2.	Pencapaian anggaran yang telah ditetapkan merupakan hal penting.					
3.	Saya berusaha untuk mencapai anggaran di unit organisasi.					

D. Ambiguitas Peran

Pernyataan		1	2	3	4	5
1.	Saya mendapatkan penjelasan rinci mengenai apa yang harus dilakukan.					
2.	Saya telah membagi waktu saya dengan baik.					
3.	Saya memiliki tujuan yang jelas dan terencana untuk pekerjaan saya.					
4.	Saya merasa yakin tentang seberapa besar kewenangan yang saya miliki.					
5.	Saya tahu persis apa yang diharapkan dari diri saya.					
6.	Saya mengetahui tanggung jawab saya.					

E. Kinerja Managerial

Bagaimana penilaian Anda terkait dengan hal di bawah ini dalam unit organisasi Anda?		1	2	3	4	5
1.	Perencanaan: penentuan tujuan dan program; penjadwalan kerja, penganggaran, penyiapan prosedur, pemrograman.					
2.	Investigasi: Pengumpulan dan persiapan informasi untuk catatan, laporan dan rekening; pengukuran <i>output</i> ; inventarisasi, analisis jabatan.					
3.	Koordinasi: Bertukar informasi dengan orang-orang di unit organisasi lain untuk penyesuaian program; menasihati departemen lain, hubungan dengan manajer lain.					
4.	Evaluasi: Penilaian proposal atau kinerja yang dilaporkan atau diamati; penilaian karyawan, penilaian <i>output</i> , penilaian laporan keuangan; inspeksi produk.					
5.	Pengawasan: Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan Anda; konseling, pelatihan, dan menjelaskan aturan kerja kepada bawahan; menugaskan kerja dan penanganan keluhan.					
6.	Staffing: Mempertahankan tenaga kerja dari unit Anda; merekrut, wawancara, dan memilih karyawan baru; menempatkan, mempromosikan, dan mentransfer karyawan.					
7.	Negosiasi: Pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang atau jasa, menghubungi pemasok, berurusan dengan perwakilan penjualan, perundingan bersama.					
8.	Perwakilan: Menghadiri rapat, konsultasi dengan organisasi lain, pidato publik, menggerakkan masyarakat; memajukan kepentingan umum organisasi.					
9.	Saya menilai kinerja secara keseluruhan di organisasi adalah di atas rata-rata.					

F. Leader Member Exchange

Pernyataan		1	2	3	4	5
1.	Saya menyukai atasan saya secara personal					
2.	Atasan saya mempertahankan kinerja saya kepada pimpinan, meskipun tidak mengetahui sepenuhnya hasil kerja saya					
3.	Saya bekerja untuk atasan sesuai dengan deskripsi tugas yang ada					
4.	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya					
5.	Atasan saya merupakan orang yang diinginkan untuk dijadikan teman					
6.	Atasan saya menjadi pelindung ketika ada orang lain yang					

	menyerang saya					
7.	Saya akan berusaha ekstra keras agar mencapai tujuan atasan untuk organisasi kami					
8.	Saya menghargai pengetahuan dan kompetensi atasan					
9.	Bekerja bersama atasan saya sangat menyenangkan					
10.	Atasan saya akan membela saya ketika saya berterus terang telah melakukan kesalahan					
11.	Saya mengagumi ketrampilan profesional atasan					
12.	Saya tidak keberatan bekerja keras untuk atasan saya					