
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI, DAN EVALUASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAHAN
KABUPATEN SITUBONDO**

Sindy Afifa¹

Imam Mas'ud²

Email: imammasud@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to examine the effect of budgetary participation, motivation, and evaluation of performance on managerial performance. The sample used in this study were 82 respondents consisting of the Head of department, head of section, head of the field, sub-section chief, and head of section of the Government Situbondo. The method used in this study is the purposive sampling method. This study uses primary data collected directly through questionnaires. In this study, the quality of test data used are validity and reliability testing. This study also uses the classical assumption that the test data normality, multicollinearity test, and test heteroskedastisitas. The analytical tool used is multiple linear regression analysis and t test. The results of this study indicate that budgetary participation and significant positive effect on managerial performance, motivation positive and significant impact on the performance, and evaluation of managerial performance and a significant positive effect on managerial performance.

Keywords: *participation of budgetary, motivation, evaluation, managerial performance*

1. PENDAHULUAN

Di era reformasi, pemerintah telah melakukan perubahan penting dan mendasar, dengan maksud untuk memperbaiki berbagai kekurangan yang ada serta upaya untuk mengakomodasi berbagai tuntutan dan aspirasi yang berkembang di daerah dan masyarakat. Seiring dengan semakin tingginya pertumbuhan di bidang ekonomi, mengharuskan organisasi pemerintah untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien, terarah, dan terencana adalah dengan menyiapkan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Terwujudnya prestasi kerja yang baik dalam suatu organisasi tidak lepas dari kemampuan pemimpin

¹ Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

² Corresponding Author: Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

dalam melaksanakan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas yang dimiliki dalam rangka memperoleh target perusahaan Nafarin (2000 dalam Mufida 2010).

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana kerja satu tahun yang dinyatakan secara kuantitatif dan biasanya diukur dalam satuan moneter dan satuan ukur lain, juga merupakan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut. Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan, yang berisikan rencana kegiatan dimasa mendatang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen 2006). Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran Siagian (2000 dalam Amrul dan Nasir 2002). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran (Brownel dan Dunk 2002 dalam Riyadi 2007). Proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai pihak atau lingkup perusahaan disebut dengan partisipasi anggaran, yang melibatkan manajemen tingkat atas (*Top Level Management*) sampai manajemen tingkat bawah (*Lower Level Management*). Partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif selain itu dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya.

Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, efektivitas dalam penyusunan staf, penciptaan iklim kerja yang baik dan pemberian motivasi secara positif bisa membawa sukses bagi kebanyakan organisasi/perusahaan. Peningkatan motivasi yang ada pada seseorang akan memberikan dampak pada orang tersebut untuk berperan aktif di dalam setiap aktivitasnya guna mencapai kinerja yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mitchell (1982 dalam Riyadi 2007) yang menyatakan bahwa motivasi sebagai derajat, sampai di mana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas dan pekerjaan dengan baik.

Kebijakan organisasi/perusahaan dalam memberikan motivasi erat kaitannya dengan prestasi kerja yang akan dicapai. Prestasi kerja karyawan memiliki peranan yang penting bagi kelangsungan hidup organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijakan cara pemberian motivasi setiap organisasi/perusahaan harus benar-benar mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Melihat pentingnya pengaruh motivasi, maka sepatutnya motivasi diberikan oleh setiap organisasi pemerintahan atau swasta. Pemberian motivasi mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi yang pada akhirnya akan memperlancar tugas-tugas organisasi/perusahaan.

Selain motivasi, evaluasi juga merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi secara efisien. Evaluasi adalah suatu metode dan proses

seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu organisasi/perusahaan dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu. Tujuan evaluasi adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan organisasi/perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi organisasi/perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai (Helmi 2009).

Penelitian mengenai partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Kurniati (2008) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi terhadap kinerja manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. Soebandi Kabupaten Jember). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, motivasi, dan evaluasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Ulfiatin (2010) melakukan penelitian mengenai Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial, studi empiris pada Universitas Jember. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel evaluasi menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Partisipasi Anggaran

Hariyanti (2002) menjelaskan bahwa anggaran merupakan pernyataan tentang perkiraan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode di masa depan, serta data pengeluaran dan penerimaan yang sungguh- sungguh terjadi di masa lalu. Dalam hal ini anggaran (*budget*) sebagai suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana- rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson 1966).

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo 2004).

Menurut Hansen dan Mowen (2006), anggaran merupakan elemen utama dari perencanaan yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut dan terdapat dua dimensi dalam penganggaran yaitu bagaimana anggaran dibuat dan bagaimana anggaran digunakan untuk mengimplementasikan rencana organisasi. Selain itu Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Anggaran merupakan bentuk rencana kegiatan dari tingkat atas pada suatu periode yang ditetapkan serta merupakan alat pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer. Anggaran juga merupakan sebuah rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh departemen atau organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan pada masa yang akan datang. Anggaran juga merupakan alat untuk menjabarkan tujuan-tujuan perusahaan dalam bentuk angka-angka, periode waktu serta mengkomunikasikannya kepada para bawahan sebagai suatu rencana jangka panjang atau jangka pendek.

Dari definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan sebuah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak, baik manajer atau karyawan yang memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, di mana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer.

2.2 Karakteristik Anggaran pada Organisasi Sektor Publik

Akuntansi merupakan suatu aktivitas yang memiliki tujuan. Tujuan akuntansi diarahkan untuk mencapai hasil tertentu, dan hasil tersebut harus memiliki manfaat. Akuntansi digunakan, baik di sektor swasta maupun sektor publik untuk tujuan-tujuan berbeda. Dalam beberapa hal, akuntansi sektor publik berbeda dengan akuntansi sektor swasta. Perbedaan sifat dan karakteristik akuntansi tersebut disebabkan adanya perbedaan lingkungan yang mempengaruhi. Organisasi sektor publik bergerak dalam lingkungan yang sangat kompleks (Mardiasmo 2004).

Menurut Mardiasmo (2004) anggaran sektor publik penting karena beberapa alasan, yaitu:

1. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
2. Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas.
3. Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggungjawab terhadap rakyat, dalam hal ini anggaran publik merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik yang ada.

Menurut Robbins dan Judge (2006 dalam Damayanti 2008) partisipasi merupakan suatu konsep di mana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya. Partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan, dan aktivitas yang dilakukan oleh manajer selama aktivitas berlangsung (Hartwick dan Barki (1994 dalam Riyadi 2007). Partisipasi anggaran merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mana keputusan tersebut di masa yang akan datang mempunyai pengaruh terhadap pihak yang berkepentingan (French et al. 1996 dalam Birbik 2004).

Menurut Brownell dan Dunk (1991 dalam Savitri 2005) partisipasi anggaran adalah suatu proses di mana individu yang terlibat langsung di dalamnya mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya. Partisipasi anggaran melibatkan manajer baik dalam mengusulkan, menyusun dan melaksanakan anggaran pada saat pertanggungjawaban. Penganggaran partisipatif memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran (Hansen dan Mowen 2006, 376). Keikutsertaan manajer dalam mencapai anggaran akan menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Hansen dan Mowen (2006) menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut. (Chong dan Chong 2002 dalam Damayanti 2008) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses di mana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai

pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan di kalangan atau pelaksana anggaran.

Partisipasi anggaran memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal, dan partisipasi memberikan kesempatan yang cukup untuk berinteraksi sehingga kelompok dapat bekerja sama dengan baik. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran. Partisipasi memungkinkan para pelaksana anggaran untuk saling mengenal, berkomunikasi, dan berinteraksi satu sama lain sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kerja sama.

2.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berbeda dengan anggaran yang hanya menekankan pada manajer bawahan, penganggaran partisipasi (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi manajer untuk ikut menyusun anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut (Hansen dan Mowen 2006, 376). Partisipasi manajer adalah bentuk keikutsertaan atau terlibatnya seorang manajer di dalam mengerjakan sesuatu yang diberikan pimpinan dengan harapan dapat memberikan masukan atau ide untuk keberhasilan tujuan organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan suatu rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan dorongan timbulnya kreativitas. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, di mana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dengan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani 1975 dalam Triyokananta 2006).

Birbik (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan partisipasi anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Arisandi (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan Kurniati (2008) juga menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari uraian di atas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Mohyi (1996 dalam Soetrisno 2010), motivasi adalah suatu pendorong yang dapat mendorong manusia untuk melakukan suatu tindakan dorongan (tenaga) atau suatu pendorong tersebut merupakan gerak hati (jiwa) maupun jasmani untuk bertindak dan berbuat atau alasan yang melatar belakangi manusia berbuat sesuatu untuk mencapai keinginan dan tujuannya. Dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sesuai dengan teori motivasi, seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan dalam dirinya. Untuk itu, dirinya akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi karena penilaian prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari pencapaian tujuan organisasi tersebut. Hal ini diharapkan dapat

meningkatkan kinerja manajerial, karena dengan adanya motivasi para manajer dan bawahan akan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Pinatih (2007) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Jika manajer memiliki motivasi yang tinggi terhadap tujuan perusahaan, maka manajer tersebut akan meningkatkan kinerja, sebaliknya jika manajer memiliki tingkat motivasi yang rendah maka kinerja juga akan menurun. Demikian pula halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Soetrisno (2010) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Riyadi (2000) menyatakan bahwa motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dari uraian di atas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₂: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.5 Pengaruh Evaluasi Terhadap Kinerja Karyawan

Suatu anggaran memuat tentang hasil-hasil yang diinginkan oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Anggaran perlu disusun secara cermat, agar dapat digunakan sebagai dasar pembandingan bagi realisasi anggaran. Dalam proses pengendalian, manajemen menjamin bahwa kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan hasil-hasil yang diinginkan seperti yang termuat dalam anggaran. Hasil pembandingan antara realisasi dengan anggaran selama satu tahun, umumnya merupakan faktor yang menentukan untuk mengevaluasi setiap manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya dan bagi manajer yang berprestasi biasanya akan memperoleh bonus atau penghargaan atas prestasi yang telah dicapai (Abdul et al. 1990, 168-169).

Mangkuprawira (2003 dalam Gunawan 2011) menyatakan bahwa evaluasi akan mempengaruhi fokus dari para individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang nantinya akan memberikan kontribusi pada strategik dari organisasi/perusahaan. Strategik ini secara umum akan terwujud berupa kinerja organisasi/perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Kurniati (2008) menyatakan bahwa menyatakan bahwa evaluasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan Ulfiatin (2010) menunjukkan bahwa variabel evaluasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari uraian di atas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₃: Evaluasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sedangkan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo 2009).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden, dengan pertimbangan peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden untuk memberikan penjelasan seperlunya mengenai kuesioner.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) teknis daerah Kabupaten Situbondo, di mana terdapat 19 OPD teknis yang terdiri dari dinas, badan, dan kantor.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang dijadikan sebagai objek dan sumber data informasi dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh berdasarkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan atau masalah penelitian. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Penelitian ini menggunakan beberapa kriteria untuk sampel yang dijadikan responden, antara lain:

- a. Pejabat yang memegang jabatan sebagai kepala dinas, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang dan kepala seksi
- b. Minimal 1 kali terlibat dalam penyusunan anggaran

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis. Metode ini memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subyek (responden) untuk memperoleh data yang diperlukan (Indriantoro dan Supomo 2009). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Situbondo yang ada di dinas, badan dan kantor. Objek yang diteliti adalah pejabat struktural yang menjabat sebagai kepala dinas, kepala bidang/bagian/sub bagian, dan seksi pada pemerintahan Kabupaten Situbondo. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner pada dinas, badan, dan kantor yang ada di pemerintahan Kabupaten Situbondo.

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 cara, yaitu secara langsung pada masing-masing responden dan secara tidak langsung melalui kepala bidang/bagian tata usaha atau staf yang ditunjuk. Pemberian secara langsung kepada masing-masing responden dilakukan dengan tujuan agar kuesioner benar-benar diterima oleh masing-masing responden. Sedangkan pemberian secara tidak langsung dilakukan karena mengikuti prosedur yang ada pada masing-masing dinas, badan, dan kantor yang bersangkutan atau karena responden yang dimaksud tidak berada di tempat.

Proses pengambilan kuesioner juga dilakukan dengan 2 cara, yaitu diambil secara langsung dari masing-masing responden dan diambil melalui Kepala Bidang/Bagian TU/Staf yang ditunjuk. Pengambilan melalui staf yang ditunjuk dikarenakan memang orang tersebut adalah sebagian koordinator dari kegiatan-kegiatan yang ada pada dinas, badan, dan kantor yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang dibagikan berjumlah 95 buah. Kuesioner yang tidak kembali berjumlah 13 buah sedangkan kuesioner yang kembali berjumlah 82 buah. Berdasarkan hal tersebut, maka data yang selanjutnya dapat diolah adalah sebanyak 82 buah.

Tabel 1 Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	82	6	30	24,40	3,246
Motivasi Kerja	82	5	25	21,66	3,349
Evaluasi Kerja	82	10	50	41,94	5,916
Kinerja Manajerial	82	6	30	21,50	2,569

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan Tabel 1 di atas diketahui bahwa pada variabel partisipasi anggaran dari jawaban responden diperoleh rata-rata sebesar 24,40. Nilai terendah dari variabel partisipasi anggaran sebesar 6 dan nilai tertinggi sebesar 30. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran pada pemerintahan daerah Kabupaten Situbondo sudah baik. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran turut mempengaruhi besaran dan pemanfaatan anggaran. Saran dan masukan manajer dalam proyek yang memerlukan anggaran akan menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan.

Pada variabel motivasi kerja dari jawaban responden diperoleh rata-rata sebesar 21,66. Nilai terendah dari variabel motivasi kerja sebesar 5 dan nilai tertinggi sebesar 25. Dengan demikian dapat diketahui bahwa motivasi kerja di pemerintahan daerah Kabupaten Situbondo sudah baik. Motivasi yang baik menunjukkan adanya kesadaran PNS untuk mengabdikan kepada masyarakat dan memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankannya. Motivasi ini sangat penting dalam mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan program di lingkungan pemerintah Kabupaten Situbondo. Motivasi yang tinggi menjadikan pegawai tidak mudah menyerah menghadapi hambatan dan tantangan kerja.

Pada variabel evaluasi kerja dari jawaban responden diperoleh rata-rata sebesar 41,94. Nilai terendah dari variabel evaluasi kerja sebesar 10 dan nilai tertinggi sebesar 50. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kerja yang dijalankan di pemerintahan Kabupaten Situbondo sudah baik. Evaluasi kerja yang semakin baik akan memperkecil kesalahan maupun keinginan untuk melakukan penyimpangan. Kesalahan yang terjadi pada program-program yang dilaksanakan dapat diperbaiki secepat mungkin. Evaluasi juga menjadikan keinginan karyawan PNS Situbondo untuk melakukan penyimpangan dapat ditekan.

Pada variabel kinerja manajerial dari jawaban responden diperoleh rata-rata sebesar 21,50. Nilai terendah dari variabel kinerja manajerial sebesar 6 dan nilai tertinggi sebesar 30. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di pemerintahan Kabupaten Situbondo sudah baik. Kegiatan manajerial di setiap tingkatan mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan dapat berjalan dengan baik. Kinerja yang baik pada tiap-tiap aspek manajerial tersebut memperbesar peluang keberhasilan program-program yang dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Situbondo.

4.2 Uji Hipotesis

4.2.1 Hasil Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan evaluasi kerja terhadap kinerja manajerial. Besarnya nilai masing-masing koefisien regresi tersebut dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig
Konstanta	8,005	4,671	1,991	0,000
Partisipasi Anggaran	0,315	4,570		0,000
Motivasi Kerja	0,181	2,256		0,027
Evaluasi Kerja	0,117	2,444		0,017

R² Square = 0,547

Adjusted R Square = 0,530

F_{ratio} = 31,394

Probabilitas = 0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada tabel 2 di atas nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,547. Hal ini berarti variabel terikatnya (kinerja manajerial) dipengaruhi oleh tiga variabel bebas (partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi) sebesar 54,70%, sedangkan sisanya yaitu 45,30% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

4.2.2 Hasil Uji t

Untuk menguji hipotesis penelitian ini yaitu pengaruh dari ketiga variabel bebas partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan evaluasi kerja terhadap kinerja manajerial digunakan uji t. Berdasarkan Tabel 2 di atas maka pengujian hipotesis secara parsial untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah:

1. Pengujian hipotesis variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai t_{hitung} 4,570 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa t_{hitung} > t_{tabel} (4,570 > 1,991) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian bisa dinyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai pemerintahan Kabupaten Situbondo;
2. Pengujian hipotesis variabel motivasi kerja terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai t_{hitung} 2,256 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,027. Hal ini menunjukkan bahwa t_{hitung} > t_{tabel} (2,256 > 1,991) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian bisa dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai pemerintahan Kabupaten Situbondo;
3. Pengujian hipotesis variabel evaluasi kerja terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai t_{hitung} 2,444 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,017. Hal ini menunjukkan bahwa t_{hitung} > t_{tabel} (2,444 > 1,991) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian bisa dinyatakan bahwa evaluasi kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai pemerintahan Kabupaten Situbondo.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan uji hasil analisis diketahui bahwa partisipasi anggaran memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,315 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Artinya variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di pemerintahan daerah Kabupaten Situbondo dan mengartikan bahwa H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya partisipasi anggaran maka akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ulfiatin (2010) mengenai Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif dalam melaksanakan anggaran berdasarkan rencana kerja anggaran yang telah disusun. Setiap manajer dalam suatu organisasi yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan menjadikannya memiliki suatu rasa tanggung jawab dan dorongan timbulnya kreativitas.

Peran serta bawahan dalam menyusun anggaran, masukan, dan diskusi antara bawahan dan atasan di lingkup pemerintahan daerah Kabupaten Situbondo dapat meningkatkan kinerja di mana individu yang terlibat dalam proses pembuatan anggaran akan berusaha keras untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sehingga mampu mendorong kinerja manajerial di Kabupaten Situbondo

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa motivasi kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,181 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,027. Artinya variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di pemerintahan daerah Kabupaten Situbondo dan mengartikan H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Soetrisno (2010) mengenai pengaruh partisipasi, motivasi dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan para pengguna anggaran di daerah dan lembaga teknis daerah di Kabupaten Rembang.

Dengan motivasi diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sesuai dengan teori motivasi, bahwa setiap orang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan dalam dirinya. Oleh karena itu salah satu faktor yang mendorong kinerja manajer adalah adanya motivasi untuk mencapai tujuan baik tujuan personal ataupun tujuan organisasi.

Tujuan individu-individu dalam satu organisasi juga menentukan kesuksesan dari tujuan organisasi. Oleh karena itu dengan adanya motivasi tersebut pada akhirnya para manajer di lingkup pemerintahan daerah Kabupaten Situbondo bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa evaluasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,117 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,017. Artinya variabel evaluasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di pemerintahan daerah Kabupaten Situbondo dan mengartikan bahwa H3

diterima. Hal ini menunjukkan dengan adanya evaluasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Kurniati (2008) yang menyimpulkan bahwa evaluasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kegiatan evaluasi dalam suatu pekerjaan berfungsi menjaga fokus dari para individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang nantinya akan memberikan kontribusi secara strategik bagi organisasi/perusahaan. Strategi ini secara umum akan terwujud berupa kinerja organisasi/perusahaan.

Bentuk-bentuk pelaksanaan evaluasi seperti penginformasian anggaran, pelaksana anggaran, laporan kegiatan, analisa penyimpangan, dan tindakan koreksi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial di pemerintahan Kabupaten Situbondo.

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan evaluasi terhadap kinerja manajerial dengan studi empiris di Pemerintahan Kabupaten Situbondo. Dari pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pegawai Pemerintahan Kabupaten Situbondo.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintahan Kabupaten Situbondo agar mampu meningkatkan kinerja manajerial dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, pemberian motivasi, dan pelaksanaan evaluasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain adanya kemungkinan *lineancy bias*, yaitu adanya kecenderungan para responden untuk memberikan skor jawaban yang lebih tinggi terhadap dirinya, walaupun instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas dan validitas yang baik dan hanya menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi padahal masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan keterbatasan yang telah dikemukakan di atas, maka beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah peneliti bisa menyebarkan kuesioner yang terbuka jika peneliti ingin mengetahui bagaimana, mengapa dan alasan responden dalam menjawab pertanyaan yang diberikan oleh peneliti dan untuk menghindari adanya *lineancy bias*, seorang peneliti seharusnya tidak memberikan jawaban yang mengandung keragu-raguan pada kuesioner yang diberikan oleh peneliti, menambahkan variabel yang digunakan dan mencoba menggali variabel-variabel lainnya dan menambahkannya dalam variabel penelitian agar dapat diketahui variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial pada instansi pemerintahan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, H., B. Supomo, dan M. S. Kususfi. 1990. Akuntansi Manajemen. *Penerbit BPFE, Edisi Dua, Yogyakarta.*
- Amrul, S., dan M. Nasir. 2002. Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi 5:5-6.*
- Anthony, R., dan V. Govindarajan. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen Jakarta: Salemba Empat.
- Arisandi, T. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suritani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Birbik, M. A. 2004. Pengaruh Hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Pejabat Struktural Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember).
Brownell, P., dan A. S. Dunk. 1991. Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, organizations and society* 16 (8):693-703.
- Chong, V. K., dan K. M. Chong. 2002. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting* 14 (1):65-86.
- Hansen, D. R., dan M. M. Mowen. 2006. Management Accounting; Akuntansi Manajemen, buku 1, edisi ketujuh. *Salemba Empat.*
- Hanson, E. I. 1966. The budgetary control function. *The Accounting Review* 41 (2):239-243.
- Hariyanti, W. 2002. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: Peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Hartwick, J., dan H. Barki. 1994. Explaining the role of user participation in information system use. *Management science* 40 (4):440-465.
- Indriantoro, N., dan B. Supomo. 2009. Metodologi Penelitian Bisnis, edisi 1. *Yogyakarta: BPFE.*
- Kurniati, A. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. Soebandi Kabupaten Jember): Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Mangkuprawira, S. 2003. Manajemen sumber daya manusia strategik. *Jakarta: Ghalia Indonesia.*
- Mardiasmo, A. S. P. 2004. Akuntansi Sektor Publik Daerah, Manajemen Keuangan. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Milani, K. 1975. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review* 50 (2):274-284.
- Mitchell, T. R. 1982. Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management review* 7 (1):80-88.

- Mufida, I. I. 2011. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Skpd Teknis Daerah Kabupaten Jember).
- Nafarin, M. 2000. Penganggaran Perusahaan, Edisi Pertama, Salemba Empat: Jakarta.
- Riyadi, S. 2007. Pengaruh desentralisasi, motivasi, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (JEBA)/ Journal of Economics and Business Airlangga* 17 (2).
- Robbins, S. P., dan T. A. Judge. 2006. Perilaku organisasi. *Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.*
- Siagian, S. P. 2002. Manajemen sumber daya manusia.
- Soetrisno, S. 2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Dinas Daerah Dan Lembaga Teknis Daerah Di Kabupaten Rembang), UNIVERSITAS DIPONEGORO.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). *Simposium Nasional VIII, Solo.*
- Sutrisno, E. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi, Cetakan Kedua. *Kencana. Jakarta.*
- Triyokananta, V. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Ulfiatin, B. 2010. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Universitas Jember. *Fakultas Ekonomi Universitas Jember.*
- http://jurnalbesuki.com/index.php?option=com_content&task=view&id=13771&Itemid=44
- <http://www.situbondokab.go.id/index.php>

Lampiran 1**KUISIONER PENELITIAN
PARTISIPASI ANGGARAN**

Mohon Anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda (X) nomor di antara satu (1) dengan lima (5). Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia. Pada setiap pertanyaan hanya dibutuhkan satu jawaban saja.

1. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda pada saat Rencana Anggaran Kegiatan (RKA) akan dibuat ?. Saya ikut serta dalam penyusunan;

1	2	3	4	5
Tidak satu anggaran pun Semua Anggaran				

2. Seberapa sering Anda menyatakan pendapat atas usulan, permintaan tentang anggaran ke pimpinan Anda tanpa diminta ?

1	2	3	4	5
Tidak Pernah Sangat Sering				

3. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu tentang alasan dalam penyusunan anggaran yang diberikan oleh pimpinan Anda tentang revisi anggaran yang dibuat?. Alasannya;

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Masuk Akal Sangat masuk akal				

4. Menurut Anda seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam pembuatan rencana dalam anggaran akhir (final) bidang tanggung jawab Bapak/ibu?.

1	2	3	4	5
Tidak Ada Sangat Banyak				

5. Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap anggaran?. Kontribusi saya;

1	2	3	4	5
Sangat tidak penting Sangat penting				

6. Seberapa sering pimpinan saudara menerima pendapat atau usulan pada saat anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5
Tidak Pernah Sangat Sering				

MOTIVASI

Mohon Anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda (X) nomor di antara satu (1) dengan lima (5). Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia. Pada setiap pertanyaan hanya dibutuhkan satu jawaban saja.

1. Saya mencoba dengan sangat sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja saya di masa lalu.

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju Sangat setuju				

2. Setiap pekerjaan yang diberikan menjadi suatu yang menantang bagi saya

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

3. Pekerjaan yang saya lakukan memotivasi saya untuk berbuat yang terbaik

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

4. Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

5. Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

EVALUASI

Mohon Anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda (X) nomor di antara satu (1) dengan lima (5). Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia. Pada setiap pertanyaan hanya dibutuhkan satu jawaban saja.

- Pengukuran Penyusunan Anggaran

1. Anggaran perlu diinformasikan kepada pelaksana kegiatan

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

2. Perlu adanya persepsi pelaksana tentang apa yang harus dilakukan berdasarkan anggaran

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

3. Semua kegiatan harus berpedoman pada anggaran

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

4. Adanya pengukuran prestasi berdasarkan anggaran pada setiap tahap kegiatan

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

5. Adanya pelaporan berdasarkan bagian anggaran

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

Pelaporan dan Analisa

1. Perlu adanya pelaporan tentang kegiatan yang telah terjadi

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

2. Adanya analisa penyimpangan yang terjadi secara periodik

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

3. Perlu adanya laporan atas penyimpangan untuk setiap periodik tertentu

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

4. Perlu adanyan tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi setiap periodic tertentu

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

5. Perlu adanyan evaluasi di tiap-tiap anggaran

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju sangat setuju				

KINERJA MANAJERIAL

Mohon anda ukur kinerja anda akhir-akhir ini untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan diantara dari angka satu (1) sampai dengan angka lima (5), sesuai dengan skala yang menurut anda paling tepat dengan kriteria sebagai berikut;

1. Menunjukkan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur pemrograman

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

2. Tukar menukar informasi dengan orang dalam organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyeseiakan program

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

3. Memeriksa dari nilai proposal, mengamati atau melaporkan kinerja (seperti; penilaian pegawai, penilaian pelaporan keuangan dan pemeriksaan hasil kegiatan)

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

4. Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan staff anda (seperti; membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada staff, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan staff)

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

5. Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda (seperti; merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru)

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

6. Bagaimana anda menilai kinerja anda secara menyeluruh

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