

**PENGARUH *BUDGET PLANNING MODEL* TERHADAP KINERJA
PENYUSUNAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

(Tesis)

Oleh

DIDIK PRAYITNO



**PASCASARJANA ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2017**

Abstrak

Pengaruh *Budget Planning Model* Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Lampung Timur

Oleh

DIDIK PRAYITNO

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah. Obyek penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dan diambil 3 orang yang terdiri dari Pimpinan SKPD, Bendahara, dan Bagian Perencanaan (Kasubbag/Kasi). Total sampel sebanyak 162 berasal dari 54 SKPD dan alat analisis yang digunakan adalah regresi liner berganda.

Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Komunikasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Detail anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Semakin pimpinan SKPD melakukan fungsi pengawasan anggaran secara detail, maka akan dapat mengurangi terjadinya penyimpangan-penyimpangan anggaran, sehingga kinerja penyusunan anggaran semakin baik.

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Pemerintah Kabupaten Lampung Timur untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong partisipasi lebih aktif dengan memberikan program pendidikan dan pelatihan penyusunan anggaran secara rutin kepada aparaturnya. Pimpinan SKPD lebih melibatkan atau mengikutsertakan pegawai yang terlibat dalam kegiatan penyusunan anggaran pada saat pelaksanaan Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) Kabupaten Lampung Timur dari Musyawarah tingkat kecamatan sampai musyawarah tingkat Kabupaten. Pemerintah Kabupaten Lampung Timur untuk menggunakan sistem penganggaran dengan Sistem *E-Budgetting* untuk menghindari terjadinya penyimpangan anggaran. Penelitian selanjutnya disarankan memasukan variabel lain diluar variabel-variabel *budget planning model* sebagai variabel moderasi untuk mengukur kinerja penyusunan anggaran.

Kata Kunci : partisipasi anggran, komunikasi anggaran, detail anggaran dan kinerja manajemen

Abstract

Influence of Budget Planning Model on Performance of Local Government Budgeting of East Lampung District

By

DIDIK PRAYITNO

The purpose of this study is to determine the effect of budget participation, budget communication and budget detail on the performance of local government budgeting. The object of this research is employee who work in East Lampung District Government and taken 3 person consist of Leader of SKPD, Treasurer, and Planning Department (Kasubbag/Kasi). The total of 162 samples came from 54 SKPD and the analytical tool used was multiple linear regression.

The results showed that budget participation had a positive effect on the budget preparation performance of the East Lampung District Government. Budget communication has a positive effect on the budget preparation performance of the East Lampung District Government. The budget detail has a positive effect on the budget preparation performance of the East Lampung District Government. The more SKPD leaders perform the function of monitoring the budget in detail, it will be able to reduce the occurrence of budgetary irregularities, so that the performance of budget preparation the better.

Suggestions proposed in this research are: East Lampung Regency Government to improve the ability and encourage more active participation by giving education program and training of routine budget formulation to its apparatus. SKPD leadership involves or involves employees who are involved in budgeting activities during the Development Planning Meeting (Musrenbang) of East Lampung District from Sub-district Level Consultation to District Level Deliberations. East Lampung District Government to use budgeting system with E-Budgeting System to avoid budgetary deviation. Subsequent research is suggested to include other variables outside the variable budget planning model as a moderating variable to measure the performance of budget preparation.

Keywords: budgetary participation, budget communication, budget detail and management performance

**PENGARUH *BUDGET PLANNING MODEL* TERHADAP KINERJA
PENYUSUNAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

Oleh

DIDIK PRAYITNO

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER SAINS AKUNTANSI**

Pada

**Magister Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**MAGISTER ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

Judul Tesis : **PENGARUH *BUDGET PLANNING MODEL*
TERHADAP KINERJA PENYUSUNAN
ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

Nama Mahasiswa : *Didik Prayitno*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1521031037

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

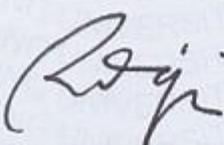
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Einda Evana, S.E., M.Si., Akt., CA., CPA.
NIP 19560620 198603 1 003


Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

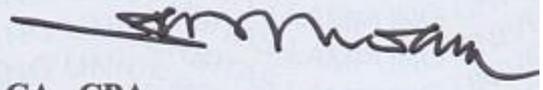
2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi


Dr. Rindu Rika Gumayuni, S.E., M.Si.
NIP 19750620 200012 2 001

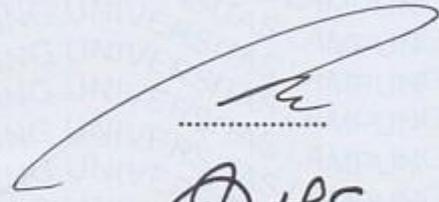
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji :

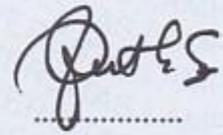
Ketua : **Dr. Einde Evana, S.E., M.Si., Akt., CA., CPA.**



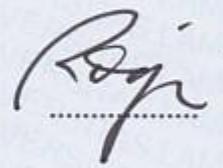
Sekretaris : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Penguji Utama : **Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt.**



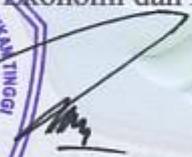
Sekretaris : **Dr. Rindu Rika Gumayuni, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011



3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002



4. Tanggal Lulus Ujian : **18 Desember 2017**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya :

1. Tesis dengan judul ” **PENGARUH *BUDGET PLANNING MODEL* TERHADAP KINERJA PENYUSUNAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR** ”. Adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penciplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan Etika Ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut Plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 19 Desember 2017



Yang membuat pernyataan,


DIDIK PRAYITNO
NPM. 1521031037

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bumi Harjo Kabupaten Lampung Tengah pada tanggal 05 Agustus 1978, sebagai anak ke-empat dari lima bersaudara dari Bapak Sucipto dan Ibu Sundari.

Menyelesaikan Sekolah dasar Negeri 1 Rukti Endah pada Tahun 1991, pada tahun 1994 menyelesaikan Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Seputih Raman, pada tahun 1997 dapat menyelesaikan sekolah di Sekolah Menengah Ekonomi Atas Dharma Agung Seputih Raman

Selanjutnya Tahun 2002 menyelesaikan pendidikan Diploma 3 pada Sekolah Tinggi Manajemen dan Informatika Mitra Lampung, Kemudian Tahun 2007 lulus Sarjana pada Sekolah Tinggi Manajemen dan Informatika Mitra Lampung.

Pada tahun 2015 penulis tercatat sebagai Mahasiswa Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, dan saat ini penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Lampung Timur.

Motto

” Segera habiskan takdir gagalmu, agar kamu segera menjumpai takdir suksesmu”

” Jadilah pribadi yang mampu memberikan hal yang bermanfaat kepada yang lain, bukan menjadi parasit bagi pribadi yang lain”

” Besar kecilnya hasil yang kau dapatkan, menggambarkan seberapa besar resiko yang telah kau pilih untuk mendapatkannya”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah dan rasa haru yang tiada terkira Karya ini ku persembahkan pada :

1. Kedua orang tuaku almarhum **Sucipto** dan Ibundaku **Sundari**, Terucap do'a dan terima kasih serta hormat dari Ananda kepada Kalian Berdua, yang telah bersusah payah membesarkan, mendidik dan mendo'akan demi keberhasilan Ananda. Tak lupa juga buat **Ibu Mertua Ahdoriah** yang telah memberikan dukungan dan do'a serta seluruh kasih sayangnya serta bimbingan selama penulis menempuh pendidikan.
2. Isteriku tercinta **Aeni, A,Md.** yang dengan ikhlas memberikan dukungan lahir batin dan memotivasinya.
3. Anak-anakku tercinta, **Alfa Metadianie Fortuna, Beta Cinta Dianie Fortuna** dan **Chazkiya Azzahra Dianie Fortuna** yang telah merelakan kehilangan waktu untuk kebersamaan dan menjadi pendorong dan penyemangat bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Kakak dan adik-adik penulis **Agus Juliato, Titin Dwi Astuti, Heru Trisilo,** dan **Iin Sulistiyowati**, terima kasih atas dukungannya selama ini.
5. Buat Bapak **Dr. H. S. Mustakim, S.Sos, M.Si** terima kasih untuk dukungan yang telah diberikan selama ini, Kakandaku **Anthoni Siaga Putra, S.H, M.Si** yang selalu memberi dukungan agar aku menyelesaikan pendidikan Pasca Sarjana ini, buat Ayunda **Endah Renaningtiasih, Mas Andri, Iis, Bambang Sutrimo, Winda, Imam dan Adjie** terima kasih untuk dukungan dan do'a yang telah diberikan.
6. Teman-temanku di kampus dan ditempat tugas yang selalu memotivasiku untuk menjadi lebih baik.
7. Almamater tercinta Universitas Lampung.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, Tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “Tesis dengan judul ” **PENGARUH *BUDGET PLANNING MODEL* TERHADAP KINERJA PENYUSUNAN ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR** ” adalah syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Akuntansi (M.S.Ak.) pada program pasca sarjana Universitas Lampung.

Dalam Kesempatan ini mengucapkan terima kasih kepada Yth :

1. Ibu Bupati Lampung Timur yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu pengetahuan di MIA-UNILA;
2. Bapak Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Lampung;
3. Bapak **Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.** Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
4. Ibu **Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.** Ketua Program Studi Magister Ilmu Akuntansi sekaligus selaku Dosen Pembahas II /Anggota Penguji;
5. Bunda **Dr. Agriyanti Komalasari, S.E., M.Si.Akt** Selaku Pembahas I/Penguji Utama
6. Bapak **Dr. Einde Evana, S.E., M.Si. Akt, C.A,CPA** selaku dosen Pembimbing I/Ketua Penguji;
7. Bapak **Dr. Ribhan, S.E., M.Si** selaku dosen Pembimbing II/Sekretaris Penguji;

8. Bapak/Ibu Dosen MIA-UNILA atas arahan dan bimbingannya dalam berbagai materi perkuliahan yang diberikan selama ini;
9. Bapak/Ibu Pengelola MIA-UNILA beserta staf yang selalu bersedia memberikan bantuannya kepada penulis selama menjadi mahasiswa;
10. Seluruh Pejabat Struktural pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Lampung Timur yang telah memberikan arahan dan masukan;
11. Kepala SKPD dan segenap pejabat struktural pada lokasi penelitian yang telah membantu dan memberikan data dalam penyelesaian tesis ini;
12. Rekan-rekan mahasiswa MIA-UNILA yang selalu mendorong dan memberikan semangat dalam penulisan Tesis ini;
13. Seluruh sahabat, saudara dan handai taulan yang telah banyak membantu memberikan nasehat, motivasi dan semangat dalam menyelesaikan studi ini;
14. Anak-anak dan istriku tercinta yang telah memberikan dorongan lahir batin selama menempuh kuliah dan menyelesaikan Tesis ini;
15. Semua pihak yang telah turut membantu penulis menyelesaikan Tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kata sempurna, Untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan dan semoga tulisan ini bermanfaat, terimakasih. **Aamiin, aamiin, ya robbal alamin.**

Bandar Lampung, 19 Desember 2017

Penulis,

DIDIK PRAYITNO

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
SANWACANA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Expentancy Theory	7
2.1.2 Goal Theory	7
2.1.3 Pengertian Anggaran	8
2.2 <i>Budget Planning Model</i> (Model Perencanaan Anggaran)....	14
2.2.1 Partisipasi Anggaran	14
2.2.2 Komunikasi Anggaran	19

2.2.3	Detail Anggaran	21
2.2.4	Kinerja Penyusunan Anggaran	23
2.3	Penelitian Terdahulu	31
2.4	Pengembangan Hipotesis	32
2.4.1	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran	32
2.4.2	Pengaruh Komunikasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran	33
2.4.3	Pengaruh Detail Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran	34
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	36
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	36
3.1.1	Variabel Penelitian	36
3.1.2	Definisi Operasional variabel	37
3.2	Populasi dan Sampel	39
3.2.1	Populasi	39
3.2.2	Sampel	40
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5	Metode Analisis Data	41
3.5.1	Pengujian Kualitas Data	41
3.5.2	Analisis Regresi Berganda	42
3.5.3	Pengujian Hipotesis	43
BAB IV	PEMBAHASAN	44
4.1	Hasil Uji Validitas.....	44
4.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	44
4.3	Demografi Responden	45
4.4	Hasil Tabulasi Partisipasi Anggaran	45
4.5	Hasil Tabulasi Komunikasi Anggaran	46
4.6	Hasil Tabulasi Detail Anggaran.....	48
4.7	Hasil Tabulasi Kinerja Penyusunan Anggaran	50
4.8	Hasil Perhitungan Regresi.....	52
4.8.1	Uji F	52
4.8.2	Uji t	53
4.9	Pembahasan	54
4.9.1	Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran	54
4.9.2	Komunikasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran	56
4.9.3	Komunikasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran	57

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	60
5.1	Simpulan.....	60
5.2	Saran.....	61
DAFTAR PUSTAKA.....		63
LAMPIRAN.....		65

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran.....	37
Tabel 4.1	Hasil Perhitungan Variabel Partisipasi Anggaran	46
Tabel 4.2	Hasil Perhitungan Variabel Komunikasi Anggaran	47
Tabel 4.3	Hasil Perhitungan Variabel Detail Anggaran	49
Tabel 4.4	Hasil Perhitungan Kinerja Penyusunan Anggaran	50
Tabel 4.5	Hasil Perhitungan Uji F	52
Tabel 4.6	Hasil Perhitungan Uji t	53

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Usulan Penelitian	34

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan pemerintahan daerah yang baik dan berakuntabilitas, tidak bisa lepas dari kinerja dan anggaran pemerintah daerah. Pemerintah daerah dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dapat menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah diterapkan oleh penyusunan kegiatan. Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana dari masyarakat.

Setiap organisasi termasuk pemerintah pusat maupun daerah dalam menjalankan tugasnya wajib mempunyai perencanaan yang disusun dan akan dijadikan pedoman pada saat melaksanakan tugas. Oleh karena itu pemerintah merumuskan berbagai kebijakan yang diatur dalam bentuk anggaran. Di dalam anggaran akan dapat dilihat seberapa besar fungsi pemerintah dalam melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya.

Sebagai salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, maka dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga

dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran.

Kepala Daerah dalam penyusunan anggaran, dibantu dengan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menyusun rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA). Rancangan KUA memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari program-program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan pembiayaan, disertai dengan asumsi yang mendasarinya. Hasil Rancangan KUA disampaikan kepada DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD.

Proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, menjelaskan tentang pedoman dalam pembentukan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (RAPBD), pembentukan RAPBD dilaksanakan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Rancangan anggaran unit kerja tercantum pada suatu dokumen di dalamnya berisi tentang standar analisis belanja, tolok ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja. Sedangkan pedoman evaluasi kinerja pemerintah daerah diatur dalam Permendagri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Pedoman Evaluasi Daerah Otonom Hasil Pemekaran Setelah Berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Kabupaten Lampung Timur sebagai daerah otonom pada tahun 2016 memiliki Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebesar Rp 2,1 triliun dengan rincian pendapat asli daerah sebesar Rp 92,8 milyar, dana perimbangan sebesar Rp 1,3 Triliun dan pendapatan daerah yang sah sebesar Rp. 562,9 milyar dengan defisit sebesar Rp 49 milyar. Tahun 2017 APBD Kabupaten Lampung Timur sebesar Rp. 1.5 triliun dengan defisit Rp. 40 milyar. Berdasarkan data tersebut terlihat penurunan jumlah APBD yang cukup signifikan meskipun defisit menurun. Hal ini terjadi diduga karena kinerja penyusunan anggaran yang belum baik.

Kelemahan lain kinerja penyusunan anggaran pada Pemerintah Kabupaten Lampung Timur adalah ketidaktepatan jadwal penyusunan dan penetapan APBD serta anggaran yang disusun banyak tidak mengakomodir terhadap visi dan misi kepala daerah, sehingga banyak kegiatan yang tidak dapat biayai oleh APBD akhirnya berpengaruh terhadap penyerapan anggaran sangat lambat.

Faktor lain yang diperhatikan dalam model perencanaan anggaran adalah detail anggaran. Menurut Van derStede (2001) dalam Kung, Huang dan Cheng (2013) detail anggaran adalah penilaian terperinci atas item-item anggaran. Anggaran yang detail memiliki manfaat mempermudah top manajemen untuk mengevaluasi pelaksanaan anggaran setiap saat. Detail anggaran juga membantu top manajemen melakukan penyesuaian terhadap penyimpangan anggaran Kung *et al.* (2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Kung *et al.* (2013) hanya melihat pengaruh langsung dari *Budget Planning Model* yang hanya berpengaruh sebesar 14,9%

terhadap kinerja tanpa melihat pengaruh langsung dari elemen *Budget Planning Model* yang terdiri dari detail anggaran, partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh elemen dari *Budget Planning Model* (model perencanaan anggaran) yang terdiri dari partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran, terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Kinerja Penyusunan Anggaran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial para pegawai yang bertugas sebagai penyusun anggaran di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Penyusunan anggaran menjadi hal yang sangat penting, karena keberhasilan pemerintah dinilai dari kinerja aparat yang ada pada pemerintahan tersebut. Kabupaten Lampung Timur mengalami penurunan APBD yang cukup signifikan. Tahun 2016 APBD Kabupaten Lampung Timur sebesar Rp 2,1 triliun sedangkan tahun 2017 hanya sebesar Rp. 1,5 triliun. Penurunan jumlah APBD ini mengindikasikan proses penyusunan anggaran belum baik dan tidak berpegang pada kerangka acuan yang telah ditetapkan. Indikasi lain terdapat keterlambatan SKPD dalam penyusunan anggarannya.

Model perencanaan anggaran dengan menitikberatkan pada variabel partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan pada proses penyusunan anggaran dan

kinerja manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

Berdasarkan hal tersebut, permasalahan penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja penyusunan anggaran?
2. Apakah komunikasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja penyusunan anggaran?
3. Apakah detail anggaran berpengaruh terhadap kinerja penyusunan anggaran?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah.
2. Mengetahui pengaruh komunikasi anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah.
3. Mengetahui pengaruh detail anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Pemerintah Daerah:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dalam mengambil kebijakan-

kebijakan yang berkaitan dengan penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah.

2. Bagi Akademisi:

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah.

3. Bagi Peneliti:

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan serta wawasan mengenai partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Expectancy Theory*

Dalam *expectancy theory*, motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji) Huang dan Chen (2010). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atas *outcome* (hasil) atau *rewards* yang akan dia terima tingkat menengah perusahaan-perusahaan manufaktur.

Sebagai penyelenggara pemerintahan, aparat pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan serta penyelenggaraan sistem pemerintahan yang optimal karena penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan salah satu bentuk akuntabilitas/tanggung jawab aparat pemerintah terhadap publik.

2.1.2 *Goal Theory*

Teori ini mengemukakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan). Yang dimaksud dengan *values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran/*welfare* (Robin 1980) dalam Huang dan Chen (2010). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya dimasa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya. Teori ini juga menyatakan bahwa

perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu maka, hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

2.1.3 Pengertian Anggaran

Anggaran dalam pengertian umum adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan yang untuk periode tertentu Huang dan Chen (2010). Lebih lanjut Huang dan Chen (2010) mengemukakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang akan diharapkan, direncanakan, atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu di masa yang akan datang. Sedangkan Lopez, Stammerjohan dan Lee (2009) mempertegas pengertian anggaran sebagai suatu rencana menyeluruh dan terkoordinasi yang dinyatakan dengan istilah keuangan untuk operasi dan sumber-sumber organisasi pada periode khusus di masa yang akan datang.

Konsep anggaran yang dikemukakan di atas memiliki makna yang luas dan tidak terbatas pada lingkup organisasi tertentu. Namun menurut Joshi, Al-mudhaki dan Bremser (2003), anggaran negara merupakan suatu pernyataan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode waktu di masa yang akan datang, yang meliputi informasi pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi masa kini dan masa lalu.

Peran anggaran selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan alat manajer untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya. Untuk itu pentingnya

anggaran dalam suatu organisasi akan terlihat dari peran dan tujuan anggaran. Adapun tujuan utama penyusunan anggaran menurut Yahya, Ahmad dan Fatima (2008), adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki rencana strategis organisasi.
2. Mengkoordinasikan aktivitas berbagai bagian organisasi.
3. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, dan memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja mereka.
4. Sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mengatasi hal tersebut maka, diperlukan pemberian kesempatan kepada bawahan yang mau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan akan lebih dapat diterima oleh anggota organisasi dengan ikut terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Anggaran merupakan pedoman rencana manajemen dimasa yang akan datang mempunyai beberapa manfaat. Mardiasmo (2002) anggaran memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, dan berarti anggaran mewakili kesepakatan dari negosiasi diantara partisipasi dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan pada masa yang akan datang.

2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
3. Sebagai alat komunikasi antar divisi, dimana anggaran sangat membantu melakukan komunikasi internal antar divisi dalam organisasi maupun dalam manajemen puncak.

Disamping memiliki manfaat, menurut Mulyadi dan John (2000) anggaran juga memiliki beberapa kelemahan antara lain :

1. Anggaran dapat menimbulkan perasaan tertekan bagi karyawan. Hal ini terjadi apabila anggaran disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai.
2. Adanya kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) yang terjadi pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan. Perkiraan yang bisa tersebut disebabkan karena manajer mendapatkan gaji dari terget anggaran yang dicapai sehingga anggaran disusun tidak berdasarkan pada kemampuan atau produktivitas yang sebenarnya

Menurut Mardiasmo (2002), terdapat empat siklus anggaran dalam sektor pemerintahan yang meliputi :

1. Tahap persiapan anggaran

Pada tahapan ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang telah tersedia. Terkait dengan adanya penafsiran tersebut maka perlu diperhatikan sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, yaitu dengan cara melakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain adanya penaksiran perlu disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran

pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

2. Tahap Ratifikasi

Tahap Ratifikasi adalah tahap pengesahan rencana anggaran yang dilakukan Badan Eksekutif dengan Badan Legislatif agar menjadi anggaran final. Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, namun juga harus mempunyai *political skill*, dan *coalition building* yang memadai. Dalam hal ini integritas dan kesiapan mental (*coalition building*) sangat penting, karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pernyataan dan bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap implementasi / pelaksanaan anggaran

Tahap ini merupakan tahapan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh manajer keuangan pemerintah. Dalam hal ini manajer keuangan publik mempunyai sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati sebelumnya.

4. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem

pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah.

Mardiasmo (2002: 61), “Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial”. Anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang meliputi pendapatan dan pengeluaran yang digunakan untuk mengestimasi kinerja di masa yang akan datang.

Sistem kinerja anggaran berkonsep *Value for Money* atau anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan (Mardiasmo 2002). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan jika anggaran berbasis kinerja lebih efektif dibandingkan dengan anggaran program atau organisasi dengan *outcome* yang telah diantisipasi, karena sistem ini menjelaskan hubungan biaya (Rp) dengan hasil (*result*), maka dapat dikatakan bahwa sistem ini menangani suatu program dengan efektif. Sistem ini menjelaskan adanya variasi antara perencanaan dan kejadian sebenarnya membuat manajer dapat menentukan *input-input resource* dan bagaimana *input-input* tersebut berhubungan dengan *outcome* untuk menentukan efektivitas dan efisiensi program.

Anggaran dengan konsep *Value for Money* merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan pencapaian hasil (*output*) yang didasarkan pada tiga elemen yaitu ekonomis, efisien, dan efektivitas. dalam pembuatan anggaran

harus memperhatikan tiga aspek yaitu aspek perencanaan, aspek pengendalian, dan aspek akuntabilitas publik.

Penganggaran juga memerlukan pengawasan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai tahap pelaporan. Proses penganggaran akan lebih efektif jika terdapat lembaga pengawas khusus yang bertugas mengontrol proses perencanaan dan pengendalian Mardiasmo (2002). Menurut Andrianto (2007: 21), “anggaran didefinisikan sebagai keterbukaan kepada masyarakat dalam fungsi dan struktur pemerintahan, tujuan kebijakan fiskal, sektor keuangan publik, dan proyeksi-proyeksinya”. “Transparansi anggaran mengacu pada sejauh mana publik dapat memperoleh informasi atas aktivitas keuangan pemerintah dan implikasinya secara komprehensif, akurat, dan tepat waktu”. Konsep anggaran berbasis kinerja ini digunakan sebagai variabel terikat dalam penelitian ini. Indikator-indikator yang digunakan didasarkan pada Mardiasmo (2002;130), antara lain:

1. Anggaran dikelola dengan konsep *Value for Money* yang berorientasi kepada pemangku kepentingan.
2. Anggaran dikelola secara ekonomis
3. Anggaran dikelola secara efisien
4. Anggaran dikelola secara efektif dimana semua program yang ditargetkan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan
5. Anggaran dikelola secara adil dimana ada kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas.

6. Anggaran dikelola secara merata sehingga penggunaan dana publik tidak hanya terkonsentrasi pada kelompok tertentu.
7. Adanya peran pemerintah daerah untuk memperjuangkan aspirasi atau kepentingan masyarakat
8. Alokasi belanja anggaran lebih berorientasi pada kepentingan publik
9. Anggaran selalu digunakan secara efisien
10. *Value for Money* merupakan sarana untuk mencapai *good corporate governance*

2.2 Budget Planning Model (Model Perencanaan Anggaran)

2.2.1 Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Flamholtz, 1983; Anthony dan Govindarajan, 2007; Chenhall, 2007) dalam Kung *et al.* (2013). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial telah menarik minat beberapa peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian yang dilakukan oleh dalam Kung *et al.* (2013) menghasilkan *Budget Planning Models* (model perencanaan anggaran) dengan memperhatikan tiga aspek yaitu: partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran. Penelitian ini menghasilkan pengaruh model perencanaan anggaran hanya sebesar 14,9% terhadap kinerja organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (Merchant, 1981; Van derStede, 2001) dalam Kung *et al.* (2013).

Komunikasi berbagai komponen unit kerja di dalam penyusunan anggaran dalam sangat diperlukan. Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun (Brownell, 1982; Donaldson, 2001) dalam Kung *et al.* (2013). Jika komunikasi dalam penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan komunikasi dengan bawahan, maka dapat menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya

jika penyusunan anggaran hanya disusun sesuai kehendak bawahan juga dapat menimbulkan rendahnya motivasi bawahan dalam mencapai target-target yang optimal. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi Leach-Lopez *et al.* (2009).

Pengertian partisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih rinci dijelaskan oleh Mardiasmo (2002) sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas. Dengan kata lain bahwa anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau keikutsertaan bawahan, karena para pekerja atau manajer tingkat bawah merupakan bagian

organisasi yang memiliki hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Sebagian besar studi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran lebih banyak membawa manfaat pada organisasi. Beberapa manfaat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran antara lain (Yahya *et al*, 2008):

1. Seseorang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja *task involved* melainkan juga *ego involved* dalam kerjasama.
2. Keterlibatan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok, karena dapat meningkatkan kerjasama antara anggota kelompok di dalam penetapan sasaran, serta dapat mengurangi rasa tertekan.
3. Keterlibatan seseorang akan mengurangi rasa perbedaan di dalam mengalokasikan sumber daya di antara unit-unit yang ada di organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Huang dan Chen (2010) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara khusus memberi manfaat bagi operasi pusat pertanggungjawaban ketika organisasi dihadapkan pada ketidakpastian lingkungan. Diikutsertakannya manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran merupakan bagian terpenting, karena mereka yang paling mengetahui informasi tentang variabel yang dapat mempengaruhi pendapatan dan biaya.

Penelitian Elmassri dan Harris (2011) menemukan bahwa bilamana terdapat kecacatan dalam penentuan tujuan (*goal setting*), maka partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan

menunjukkan bahwa tidak selamanya partisipasi dapat berhasil. Berbagai faktor yang dapat menentukan ketidakberhasilan tergantung pada kedalaman, *scope*, dan bobot partisipasi.

Kedalaman partisipasi disini ditunjukkan oleh siapa yang seharusnya berpartisipasi. Sedangkan, *scope* partisipasi ditunjukkan oleh variabilitas keputusan, sementara bobot partisipasi ditunjukkan oleh derajat kekuatan partisipan dalam penentuan keputusan akhir.

Proses partisipasi dalam memberikan kekuatan, jika para manajer diberikan kesempatan untuk menentukan atau menetapkan isi anggaran mereka, sebaliknya akan menjadi lemah ketika mereka tidak diberikan kesempatan untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran. Hal ini dapat menimbulkan konsekuensi *disfunctional behavior*, sebagai contoh adanya partisipasi semu (*pseudo participation*), yakni tampak berpartisipasi, tetapi dalam kenyataannya tidak. Artinya para manajer ini (sebagai bawahan) ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran (Elmassri dan Harris ; 2011). Padahal para manajer bawah ini sebenarnya memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan yang dimiliki manajer atas. Pada sebagian besar organisasi, para manajer di tingkat menengah kebawah ini lebih banyak memiliki informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya. Sementara pada sisi lain, manajemen tingkat atas yang lebih dominan dalam posisinya akan merasa lebih mampu menyusun anggaran. Karena adanya perbedaan status ini memunculkan kendala partisipasi.

Untuk menghilangkan atau meminimalisasi terjadi perbedaan persepsi pada kedua tingkatan manajer ini, serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka para manajer bawah di tingkat organisasi harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran.

2.2.2 Komunikasi Anggaran

Komunikasi merupakan faktor penting dalam penyusunan anggaran Kung *et al.* (2013) dalam penelitian terkait *management accounting*, mengatakan bahwa komunikasi memiliki peran yang cukup penting dalam suatu organisasi dimana dengan adanya informasi maka, dapat menyediakan hal-hal yang mendukung dalam proses perencanaan dan dalam hal pengambilan keputusan.

Komunikasi yang diperoleh melalui informasi dari organisasi digunakan oleh para manajer untuk pengambilan keputusan. Komunikasi yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan pengetahuan atasan sehingga dapat mengontrol masalah yang terjadi dalam organisasi. Komunikasi dilakukan oleh manajer untuk meningkatkan efektivitas keputusan yang berkaitan dengan tugas dalam mencapai tujuan tertentu. Selain itu komunikasi sangat dibutuhkan untuk mengambil langkah strategis dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan Kung *et al.* (2013).

Leach-Lopez *et al.* (2009) mengidentifikasi bahwa komunikasi memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Komunikasi meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai

lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Leach-López *et al.*(2009) menyatakan bahwa apabila bawahan atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka menghasilkan pengungkapan informasi personal yang mereka miliki. Atasan atau pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan atau pelaksana anggaran sehingga semakin mengurangi asimetri informasi dalam hubungan atasan atau pemegang kuasa anggaran dan bawahan atau pelaksana anggaran, dalam hal ini kepala bagian dengan kepala sub bagian.

Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga atasan atau pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Leach-Lopez *et al* ;2009).

Berdasarkan penelitian Yahya *et al.*(2008) diketahui bahwa komunikasi memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya, pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif.

Dalam penelitian Yahya *et al.*(2008) beberapa pemrogram berpartisipasi secara aktif dalam mendiskusikan rencana kegiatan dengan para atasan atau pemegang kuasa anggaran mereka dan benar-benar berusaha untuk memenuhi

target yang telah ditetapkan. Tujuan dengan tingkat kesulitan yang sama juga dibebankan kepada pemrogram lainnya. Hasilnya, pemrogram yang dilibatkan menunjukkan pencapaian secara signifikan dibanding pemrogram yang tidak dilibatkan secara keseluruhan namun tidak dalam program-program sederhana.

Komunikasi menurut Kung *et al.* (2013) pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan cepat meningkatkan kinerja manajerial. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran.

2.2.3. Detail Anggaran

Pengawasan anggaran, terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi. Dalam hal ini para pimpinan hendaknya mengukur kinerja penyusunan anggaran dibandingkan dengan standar dan harapan yang mereka tetapkan. Pengawasan dapat dilakukan agar tujuan dapat dicapai sesuai dengan rencana. Dalam hal ini bila terdapat penyimpangan- penyimpangan maka perlu tindakan segera mungkin sehingga pelaksanaan kerja atau proses manajerial dapat berjalan sesuai dengan rencana semula. Di pihak lain mungkin saja penyimpangan tersebut tidak dapat dihindarkan karena secara nyata justru rencana yang tidak sesuai sehingga bukan penyimpangan yang diperbaiki tetapi rencanalah yang disesuaikan dengan kondisi yang ada.

Tujuan utama dari pengawasan sebenarnya adalah agar proses pelaksanaan manajemen dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan melaksanakan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut maka, pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya baik waktu itu maupun waktu yang akan datang.

Herujito (2006) Pengawasan sebagai elemen atau fungsi keempat manajemen adalah mengamati dan mengalokasikan dengan tepat penyimpangan penyimpangan yang terjadi.

Hansen dan Maryanne (2013) pengawasan adalah proses penetapan standar, menerima umpan balik dari kinerja aktual dan melakukan tindakan perbaikan ketika kinerja aktual bergeser secara signifikan dari kinerja yang direncanakan. Pengawasan hendaknya jangan disalahartikan untuk mencari-cari kesalahan bawahan tetapi pengawasan dilakukan dengan maksud untuk mendeteksi dan mengontrol apakah kegiatan yang dilakukan telah mencapai hasil sesuai yang telah direncanakan.

Silalahi (2002) mendefinisikan pengawasan merupakan suatu dari fungsi manajemen dasar dan petunjuk untuk menentukan keberhasilan manajemen untuk mencapai tujuan dengan dan melalui orang lain.

Pengawasan dilakukan oleh setiap manajer dalam tiap tingkat manajemen dari puncak hingga yang paling bawah. Pengawasan dilakukan agar setiap kegiatan organisasional untuk mencapai tujuan yang dilakukan sesuai dengan rencana dan cara-cara yang ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan anggaran yang diperhatikan dalam model perencanaan anggaran ini adalah detail anggaran. Menurut Vander Stede (2001) dalam Kung *et al.* (2013) detail anggaran adalah penilaian terperinci atas item-item anggaran. Anggaran yang detail memiliki manfaat mempermudah top manajemen untuk mengevaluasi pelaksanaan anggaran setiap saat. Detail anggaran juga membantu top manajemen melakukan penyesuaian terhadap penyimpangan anggaran Kung *et al.* (2013).

2.2.4 Kinerja Penyusunan Anggaran

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi Huang dan Chen (2010). Menurut Joshi *et al.* (2003) kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Sedangkan menurut Yahya *et al.* (2008) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi, penggunaan sumber daya yang menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas dalam mencapai tujuan.

Keberhasilan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya dapat dinilai berdasarkan kinerja manajerial Joshi *et al.* (2003) yang menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial sebagai hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Kinerja penyusunan anggaran dinilai efektif apabila tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Selain dapat berpartisipasi secara langsung dalam penyusunan anggaran, kinerja yang efektif mampu memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat

menghindarkan dampak negatif dari anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*), dan menimbulkan terjadinya konflik (Yahya *et al.*, 2008).

Pengukuran kinerja anggaran dilakukan dengan cara melakukan penilaian terhadap hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer organisasi atau kepala bagian dalam unit kerja. Pengukuran kinerja dilakukan dalam hal perbaikan strategi manajemen serta sebagai sistem pengendalian terhadap kegiatan operasional yang dilakukan oleh manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan Elmassri (2011).

Proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, menjelaskan tentang pedoman dalam pembentukan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD), pembentukan RAPBD dilaksanakan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja)

Tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi dapat diketahui bilamana seluruh aktivitas tersebut dapat diukur. Sedangkan kinerja penyusunan anggaran adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi pemerintah daerah dalam bentuk manajerial penyusunan anggarannya.

Mahoney (1963) ada delapan dimensi dari kinerja manajerial:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan dan membuat program.

b. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang dilakukan.

c. Koordinasi

Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha

mencari, kerjasama dengan departemen lain.

d. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja, melakukan pemeriksaan terhadap produk, permintaan-permintaan, menilai usulan-usulan dan saran-saran serta ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah mengukur dan mengoreksi kinerja individu untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan dengan cara mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan.

f. Penilaian staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan, menempatkan, mempromosikan, menilai merencanakan karier, kompensasi dan pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien.

g. **Negosiasi**

Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.

h. **Perwakilan**

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum kampanye-kampanye masyarakat meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

Menurut Kung *et al.* (2013) komponen kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**

Kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.

2. **Pengkoordinasian**

Kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

3. Negosiasi

Kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual.

4. Perwakilan

Kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan perusahaan

5. Evaluasi

Kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

6. Pengawasan

Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

7. Pengaturan Staf

Kemampuan untuk mempertahankan, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, dan mempromosikan dan mutasi pegawai.

8. Investigasi

Kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja penyusunan anggaran adalah kinerja para pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran dalam melaksanakan kegiatan manajerial antara lain perencanaan, pengkoordinasian, evaluasi, negosiasi, pengawasan, pengaturan staf dan investigasi.

Sub variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya mencakup *planning, coordinating, negotiating, representing* dan *evaluating*. Sub variabel yang lain *controlling* tidak digunakan dalam penelitian ini karena fokus penelitian ini hanya pada tahap penyusunan anggaran, karena sudah menggunakan variabel evaluasi untuk melihat kekurangan atau kesalahan dalam penyusunan anggaran. Pengaturan staff tidak dimasukan dalam variabel kinerja penyusunan anggaran karena proses penyusunan anggaran hanya dilakukan oleh 3 jabatan di dalam SKPD, yaitu Kepala SKPD/Pimpinan, bendahara dan Kasubbag/Kasi perencanaan. Sedangkan variabel insvestigasi hanya digunakan untuk mengetahui kinerja penggunaan anggaran bukan pada kinerja penyusunan anggaran.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 merangkum penelitian–penelitian yang menjadi bahan rujukan atau referensi penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<i>Kung et al.(2013)</i>	<i>"An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance",</i>	Seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi	Pemggunaan <i>Budget planning model</i> sebagai variabel bebas untuk mengukur kinerja pegawai	Tidak menggunakan Struktural equation model sebagai alat analisis
2	<i>Huang dan Chen, (2010)</i>	<i>"Playing devious games, budget-emphasis in performance evaluation, and attitudes towards the budgetary process",</i>	Variabel penekanan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Peggunaan kinerja sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan moderating variabel
3	<i>Leach-Lópe et al. (2009)</i>	<i>"Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information</i>	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja setelah memperhatikan factor kepuasan dan informasi pekerjaan	Pengunaan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat	Tidak menggunakan moderating variabel

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	<i>Elmassri dan Harris, (2011)</i>	<i>"Rethinking budgetary slack as budget risk management"</i>	Penyusunan anggaran harus memperhatikan resio yang mungkin terjadi selama proses penyusunan	Penggunaan teori-teori tentang partisipasi anggaran	Menggunakan analisis kuantitatif dengan alat analisis regresi linear berganda
5.	<i>Yahya et al. (2008)</i>	<i>"Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence",</i>	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Penggunaan teori akuntansi sector public	Penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas, partisipasi anggaran, komunikasi dan detail anggaran

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran

Anggaran yang telah ditetapkan berfungsi sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap pegawai penyusun anggaran sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap

individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan Kung *et al.* (2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Yahya *et al.* (2008) menghasilkan pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 55,6%. Hasil ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Leach-Lopez *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran sebesar 17,5% terhadap kinerja penyusunan anggaran. Berdasarkan *expectacy theory* apakah variabel partisipasi anggaran merupakan bagian motivasi yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran

2.4.2 Pengaruh Komunikasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran

Proses komunikasi dalam penyusunan anggaran dalam memberikan kekuatan manajer untuk menentukan atau menetapkan isi anggaran mereka, sebaliknya akan menjadi lemah ketika mereka tidak diberikan kesempatan untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran. Hal ini dapat menimbulkan konsekuensi *dysfunctional behavior*, sebagai contoh adanya partisipasi semu (*pseudo participation*), yakni tampak berpartisipasi, tetapi dalam kenyataannya tidak. Artinya para manajer ini (sebagai bawahan) ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran Kung *et al.* (2013).

Kung *et al.* (2013) menyatakan bahwa komunikasi anggaran berperan dalam pembentukan *Budget Planning Models* sebesar 85,6%. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Huang dan Chen (2010) menghasilkan pengaruh komunikasi terhadap kinerja penyusunan anggaran sebesar 49,4%. Berdasarkan *expectacy theory* juga apakah variabel komunikasi anggaran merupakan bagian dari motivasi yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja penyusunan anggaran pemerintah daerah. Dengan demikian, hipotesis kedua penelitian ini adalah:

H2 : Komunikasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran

2.4.3 Pengaruh Detail Anggaran terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran

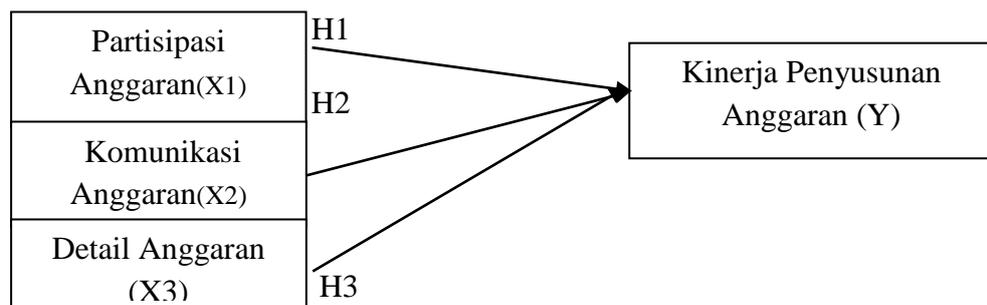
Pengawasan anggaran yang diperhatikan dalam *Budget Planning Model* adalah detail anggaran. Menurut Van derStede (2001) dalam Kung, Huang dan Cheng (2013) detail anggaran adalah penilaian terperinci atas item-item anggaran. Anggaran yang detail memiliki manfaat mempermudah top manajemen untuk mengevaluasi pelaksanaan anggaran setiap saat. Detail anggaran juga membantu top manajemen melakukan penyesuaian terhadap penyimpangan anggaran Kung *et al.* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Kung *et al.* (2013) menghasilkan pengaruh langsung sebesar 77,9% terhadap *budget planning model*. Kung *et al.* (2013) dalam penelitiannya tidak melihat pengaruh langsung detail anggaran terhadap kinerja anggaran.

Penelitian ini sebagai pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Kung *et al.* (2013) ingin melihat pengaruh langsung detail anggaran, sehingga hipotesis ketiga penelitian ini sebagai berikut:

H3 : Detail anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran.

Berdasarkan pendapat beberapa peneliti, maka penelitian ini menggunakan variabel bebas partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran beserta indikatornya berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kung *et al.* (2013), sedangkan variabel kinerja penyusunan anggaran menggunakan konsep kinerja manajerial Kung *et al.* (2013) yang terdiri dari *planning*, *coordinating*, *negotiating*, *representing* dan *evaluating* sehingga model penelitian yang diusulkan oleh peneliti sebagai berikut:



Gambar 2:1 Model Usulan Penelitian diadaptasi dari Kung *et al.* (2013)

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bagian metode penelitian ini berisi tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional, yang di dalamnya akan membahas mengenai variabel penelitian, definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Bagian ini berisi deskripsi tentang variabel-variabel yang ada pada penelitian ini yang selanjutnya harus dapat didefinisikan secara lebih operasional, yaitu sampai dengan cara pengukuran variabel-variabel yang digunakan tersebut.

3.1.1 Variabel Penelitian

Pengertian variabel menurut (Indriantoro dan Supomo, 2002) pada dasarnya adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Variabel yang menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya dalam penelitian ini dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi *variable dependen*.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran.

2. Variabel Dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi variabel independen.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja penyusunan anggaran.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel didasarkan dari satu atau lebih sumber atau referensi dengan disertai alasan yang mendasari penggunaan definisi tersebut, kemudian juga disertai cara pengukuran variabel yang digunakan menurut kaidah atau skala ukuran yang lazim diterima secara akademis. Uraian definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Kuesioner
1	<i>Budget Planning Model</i> (Kung <i>at al.</i> 2013)	Partisipasi Anggaran (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap anggota Organisasi/SKPD terlibat dalam penyusunan anggaran berdasarkan porsi masing-masing 2. Terdapat Alasan yang kuat ketika anggaran direvisi 3. Setiap anggota Organisasi/SKPD berinisiatif berdiskusi secara rutin dalam penyusunan anggaran 4. Anggota Organisasi/SKPD memiliki sejumlah pengaruh atas anggaran keuangan yang disusun 5. Anggota Organisasi/SKPD memiliki kontribusi penting dalam penyusunan anggaran 6. Pimpinan secara berkala berdiskusi saat pembuatan anggaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran
(lanjutan)

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Kuesioner
	<i>Budget Planning Model</i> (Kung <i>at al.</i> 2013)	Komunikasi Anggaran (X2)	1. Pimpinan memanggil anggota organisasi/SKPD untuk mendiskusikan penyimpangan anggaran secara <i>face to face</i>	7
			2. Pimpinan sering berdiskusi memecahkan masalah anggaran dengan pegawai lainnya	8
			3. Masalah anggaran secara regular didiskusikan dengan pimpinan meskipun tidak ada penyimpangan	9
			4. Setiap anggota organisasi/SKPD berdiskusi dengan pimpinan bagaimana mencapai target anggaran	10
			5. Anggota organisasi/SKPD memiliki jalur komunikasi tertentu dengan pimpinan jika berkaitan dengan isu anggaran	11
	<i>Budget Planning Model</i> (Kung <i>at al.</i> 2013)	Detail Anggaran (X3)	1. Pimpinan hanya memperhatikan capaian anggaran secara keseluruhan dari anggota Organisasi/SKPD	12
			2. Anggota Organisasi/SKPD diminta untuk melaporkan secara detail penyimpangan anggaran dari pagu anggaran	13
			3. Anggota Organisasi/SKPD menyadari bahwa evaluasi pemimpin atas anggaran berguna bagi SKPD anggota Organisasi/SKPD	14
2	Kinerja Penyusunan Anggaran (Y) (Kung <i>at al.</i> 2013 dan Mardiasmo, 2002)	<i>Planning</i>	1. Anggaran dikelola berorientasi kepada pemangku kepentingan 2. <i>Value for Money</i> merupakan sarana untuk mencapai <i>good corporate governance</i>	15 24
		<i>Coordinating</i>	Adanya peran pemerintah daerah untuk memperjuangkan aspirasi atau kepentingan masyarakat	21
		<i>Negotiating</i>	Alokasi belanja anggaran lebih berorientasi pada kepentingan publik	22

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran
(lanjutan)

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Kuesioner
		<i>Representing</i>	Anggaran dikelola secara adil (<i>equity</i>) dimana ada kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas	19
		<i>Evaluating</i>	1. Anggaran dikelola secara merata (<i>equality</i>), sehingga penggunaan dana public tidak hanya terkonsentrasi pada kelompok tertentu	20
			2. Anggaran dikelola dengan penggunaan terendah untuk mencapai tujuan tertentu	17
			3. Anggaran dikelola secara efektif dimana semua program yang ditargetkan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan	18
			4. Anggaran dikelola secara ekonomis untuk menghindari pengeluaran yang boros atau tidak produktif	16
			5. Anggaran selalu digunakan secara efisien atau hemat dalam setiap pelaksanaan kegiatan	23

3.2 Populasi dan Sampel

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan populasi dan sampel penelitian, misalnya apa yang menjadi populasi, jumlah anggota populasi, besar sampel yang diambil dan dasar penentuannya, metode pengambilan sampel, dan lokasi sampel.

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

3.2.2 Sampel

Sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dari 54 SKPD dipilih 3 orang setiap SKPD untuk mendapatkan sampel sebanyak 162. Teknik pengambilan *sample* yang digunakan adalah *purposive sample*. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur yang menjabat diambil 3 orang yang terdiri dari Pimpinan SKPD, Bendahara, dan Bagian Perencanaan (Kasubbag/Kasi).

Alasan pemilihan sampel tersebut adalah pegawai yang menjabat posisi tersebut ikut serta dalam penyusunan anggaran sehingga dapat memberikan informasi kepada peneliti, tentang sejauh mana SKPD ikut serta dalam partisipasi anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu berupa kuesioner dan sebagian dilakukan juga wawancara secara langsung. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang menjabat sebagai Pimpinan SKPD, Bendahara, dan Kasubbag/Kasi Perencanaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur. Pendistribusian kuesioner dilakukan dengan cara mendatangi responden secara langsung, kemudian responden dapat memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya. Dengan cara seperti ini tingkat pengembalian kuesioner dapat

lebih maksimal. Selain itu responden yang berkenan untuk wawancara secara langsung akan diwawancarai dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban yang lebih valid.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam empat tahap. Pertama, pengujian kualitas data. Tahap kedua, melakukan pengujian asumsi klasik. Tahap ketiga, analisis regresi berganda. Tahap keempat, melakukan pengujian hipotesis.

3.5.1 Pengujian Kualitas Data

Pengujian kualitas data yang akan dilakukan meliputi uji reliabilitas, uji validitas yang berfungsi untuk mengetahui handal atau tidaknya kuesioner serta valid atau tidaknya kuisisioner yang digunakan.

1. Uji Validitas

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reabilitas. Validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2011).

Pengujian Validitas dilakukan menggunakan analisis konfirmatori. Dalam analisis konfirmatori, variable laten dianggap sebagai variable penyebab yang mendasari indikator-indikatornya (Ghozali, 2008). Dasar pengambilan keputusan uji validitas ini jika *loading factor* > 0,5 maka item tersebut dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2006) uji reabilitas ditujukan untuk menguji sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jadi reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dihandalkan bila alat ukur tersebut digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama, maka hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Reliabilitas mencakup 3 (tiga) hal utama yaitu stabilitas ukuran, ekuivalen dan konsisten internal ukuran. Suatu Variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

3.5.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi dan komunikasi anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Persamaan matematis untuk melihat pengaruh yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_t$$

Keterangan:

Y = Kinerja Penyusunan Anggaran

α = Nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y

X1 = Partisipasi anggaran

X2 = Komunikasi anggaran

X3 = Detail Anggaran

β_1 = Koefisien dari partisipasi anggaran

β_2 = Koefisien dari komunikasi anggaran

β_3 = Koefisien dari detail anggaran

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang terdapat pada penelitian ini akan melalui beberapa pengujian, yaitu uji koefisien determinasi (R^2), uji signifikansi (Uji Statistik F), serta uji signifikansi parameter individual (Uji Statistik t).

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R^2 semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R^2 mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Membandingkan antara t hitung dengan t tabel.

Bila t hitung $<$ t tabel, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas. Bila t hitung $>$ t tabel, variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel tak bebas.

2. Berdasarkan probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 (α), maka variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran, komunikasi anggaran dan detail anggaran terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Semakin baik partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran di lingkungan Kabupaten Lampung Timur.
2. Komunikasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Pimpinan SKPD dan pemangku kebijakan dapat meningkatkan kinerja penyusunan anggaran dengan meningkatkan komunikasi yang baik dan intens kepada pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran.
3. Detail anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Semakin pimpinan SKPD melakukan fungsi pengawasan anggaran secara detail, maka akan dapat mengurangi terjadinya penyimpangan-penyimpangan anggaran, sehingga kinerja penyusunan anggaran semakin baik.

5.2 Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipasi para penyusun anggaran belum mendapatkan porsi yang sesuai dengan kemampuannya, penyusun anggaran belum mendapatkan alasan yang kuat apabila anggaran direvisi, kurangnya pengaruh dan inisiatif para penyusun anggaran. Hal ini harus menjadi catatan bagi Pemerintah Kabupaten Lampung Timur untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong partisipasi lebih aktif dengan memberikan program pendidikan dan pelatihan penyusunan anggaran secara rutin kepada aparaturnya.
2. Untuk meningkatkan partisipasi anggaran, agar pimpinan SKPD lebih melibatkan atau mengikutsertakan pegawai yang terlibat dalam kegiatan penyusunan anggaran pada saat pelaksanaan Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) Kabupaten Lampung Timur dari Musyawarah tingkat kecamatan sampai musyawarah tingkat Kabupaten.
3. Komunikasi penyusunan anggaran yang kurang efektif masih terjadi antara pimpinan dan bawahan sehingga perlu diperbaiki dengan melakukan rapat koordinasi dan diskusi rutin lebih sering lagi antar penyusun anggaran baik dengan internal atau eksternal pegawai SKPD.
4. Masih kurang pemahamannya tentang detail anggaran dan penyimpangan anggaran para penyusun anggaran, untuk itu pengawasan penyusunan anggaran secara detail lebih dimaksimalkan oleh pimpinan SKPD dan disarankan kepada Pemerintah Kabupaten Lampung Timur untuk menggunakan sistem

penganggaran dengan Sistem *E-Budgetting* untuk menghindari terjadinya penyimpangan anggaran.

5. Penelitian selanjutnya disarankan memasukan variabel lain diluar variabel-variabel *budget planning model* sebagai variabel moderasi untuk mengukur kinerja penyusunan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Walgito, W. (2003) *Pengantar Psikologi Umum*, Andi Offset, Yogyakarta
- Elmassri, Harris, M. (2011) "Rethinking budgetary slack as budget risk management", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 12 Issue: 3, pp.278-293,
- Huang, C., Chen, M., (2010) "Playing devious games, budget-emphasis in performance evaluation, and attitudes towards the budgetary process", *Management Decision*, Vol. 48 Issue: 6, pp.940-951
- Hani, T. (2003) *Manajemen*, BPFE Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta
- Hansen, Don R., dan Maryanne, M, (2013) *Akuntansi Manajerial*. Edisi Kedelapan, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Herujito, Yayat, M. (2006) *Dasar Dasar Manajemen*, PT. Grasindo, Jakarta
- Sutrisno, H. (2001) *Statistik jilid II*, Andi Offset, Yogyakarta
- Sutrisno, H. (2001) *Metodologi Research Jilid II*, Andi Offset, Yogyakarta
- Hasibuan, P. (2006) *Organisasi Dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Ghozali, I., Yusfaningrum, K. (2005) "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening" (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *SNA VIII*, Solo.
- Ghozali, I. (2005) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. BPUNDIP, Semarang
- Ghozali, I. (2006) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua, BPUNDIP, Semarang
- Ghozali, I. (2008), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Joshi, P., Jawahar, A., Bremser, W. (2003) "Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 Issue: 9, pp.737-750,

- Kung, F., Huang, C., Cheng, C. (2013) "An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance", *Management Decision*, Vol. 51 Issue: 1, pp.120-140
- Leach-López, M., Stammerjohan, W., Lee, K. (2009) "Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information", *Management Research News*, Vol. 32 Issue: 3, pp.220-238
- Mahoney (1963) *Development of Managerial Performance; A Research Approach*. Cincinnati, South Western Publishing.
- Mardiasmo. (2002) "*Akuntansi Sektor Publik*". Andi Offset. Yogyakarta.
- Munandar. (2001) "*Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*", BPF, Yogyakarta
- Rahmat, J. (2001) *Psikologi Komunikasi*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Silalahi U. (2002) *Pemahaman Praktis Azas Azas Manajemen*, Mandar Maju, Bandung
- Sugiyono. (2011). "*Metode Penelitian Pendidikan*". Alfabeta. Bandung
- Husein, U. (2005) *Metode Penelitian untuk Skripsi & Thesis*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Yahya, M., Ahmad, N., Fatima, A. (2008) "Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 Issue:6, pp.658-673,