

**Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komunikasi terhadap Kinerja  
Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Lampung**

(Skripsi)

Oleh  
Tri Nanda Atmaja



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

## **ABSTRACT**

### **The Effect of Budget Participation and Communication on Budget Performance in Regional Apparatus Organizations in Lampung Province**

**By**

**Tri Nanda Atmaja**

This study aims to examine how the influence of budget participants and budgetary communication on regional apparatus organizations in Lampung Province. The sample in this study was obtained using a non-probability sampling method and the sampling technique used was purposive.

Based on the existing criteria, 75 respondents were obtained who became the research sample spread across the OPD of Lampung Province.

The results of this study indicate that budgetary participation and budget communication have a positive effect on the performance of the Lampung Provincial Government's budget preparation.

**Keywords: Budget Participation, Budget Communication, and Budget Performance**

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komunikasi terhadap Kinerja Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Lampung**

**By**

**Tri Nanda Atmaja**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh partisipasi anggaran dan komunikasi anggaran pada organisasi perangkat Daerah di Provinsi Lampung. Sampel pada penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode non probability sampling dan teknik pengambilannya menggunakan purposive.

Berdasarkan kriteria yang ada, diperoleh 75 responden yang menjadi sampel penelitian yang tersebar di OPD Provinsi Lampung.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komunikasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Provinsi Lampung.

**Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Komunikasi Anggaran, dan Kinerja Anggaran**

**Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komunikasi terhadap Kinerja  
Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Lampung**

**Oleh  
Tri Nanda Atmaja**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar SARJANA AKUNTANSI**

**Pada**

**Jurusan Ekonomi Akuntansi**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

Judul Skripsi : **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komunikasi terhadap Kinerja Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Lampung**

Nama Mahasiswa : Tri Nanda Atmaja

Nomor Pokok Mahasiswa : 1541031034

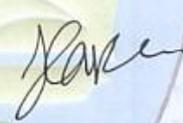
Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

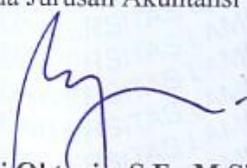


1. Komisi Pembimbing

  
**Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si.**  
NIP 19740922 200003 2 002

  
**Chara Pratami T Tubarad, S.E., M.Acc., Ak., CIBP., CA.**  
NIP 19851203 201012 2 004

2. Ketua Jurusan Akuntansi

  
**Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si.**  
NIP 19740922 200003 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

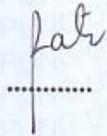
Ketua : **Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si.**



Sekretaris : **Chara Pratami T Tubarad, S.E., M.Acc., Ak.,CIBP., CA.**



Penguji Utama : **Dr. Ratna Septiyanti, S.E., M.Si.**



**Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
NIP 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **3 Juni 2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tri Nanda Atmaja

NPM : 1541031034

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komunikasi terhadap Kinerja Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Lampung” telah ditulis secara sungguh-sungguh dan merupakan hasil karya sendiri, dan saya tidak melakukan plagiarisme atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung,



Tri Nanda Atmaja  
NPM. 1541031034

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 10 Desember 1996 sebagai putra ketiga dari tiga bersaudara pasangan Bapak Mujito dan Ibu Eliyulita. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di Sejahtera 2 Bandar Lampung pada tahun 2009, Kemudian menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 19 Bandar Lampung pada tahun 2012, menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA YP Unila Bandar Lampung pada tahun 2015.

Penulis terdaftar sebagai Mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2015. Selama menjadi mahasiswa, penulis terdaftar sebagai anggota aktif Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMAKTA) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis mengikuti program pengabdian masyarakat melalui Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Bumi Asri, Kecamatan Palas, Kabupaten Lampung Selatan selama 40 hari.

## **MOTTO**

**“MENJADI ORANG YG BERIBAWA DAN  
PENUH TANGGUNG JAWAB DALAM HIDUP”**

## **PERSEMBAHAN**

*Alhamdulillahirobbilalamin*

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga dapat terselesaikannya penulisan skripsi ini. Shalawat beriring salam selalu disanjung agungkan kepada Nabi Muhammad SAW.

*Kupersembahkan skripsi ini sebagai tanda cinta dan kasih sayang yang tulus kepada:*

*Kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda Mujito dan Ibunda Eliyulita*

yang telah memberikan seluruh cinta dan kasih sayang, dukungan, dan doa yang tiada henti untuk kesuksesanku.

*Kakakku tercinta Septi Utami, S.Psi, M. Pd dan dr. Dwi Widodo Putra*

atas keceriaan, motivasi, perhatian, dan dukungan kalian untukku selama ini.

*Seluruh Keluarga, Sahabat, Dan Teman-Temanku*

yang selalu memberikan semangat, doa dan dukungan tiada henti.

*Almamaterku Tercinta, Universitas Lampung.*

## SANWACANA

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komunikasi terhadap Kinerja Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Lampung”.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari semua pihak. Maka dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sekaligus Dosen Pembimbing Utama atas waktu, bimbingan, saran, nasihat, dan pengalaman yang telah diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini..
3. Ibu Chara Pratami T Tubarad, S.E., M.Acc., Ak., CIBP., CA. selaku Dosen Pembimbing Kedua atas waktu, bimbingan, motivasi, saran, dan nasihat yang telah diberikan dengan penuh kesabaran selama proses penyelesaian skripsi ini.

4. Ibu Dr. Ratna Septiyanti, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan masukan, nasihat, saran-saran yang membangun serta diskusi yang bermanfaat mengenai pengetahuan untuk penyempurnaan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan, nasihat, saran-saran yang membangun selama masa perkuliahan.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan, serta pembelajaran selama penulis menyelesaikan pendidikan di Universitas Lampung.
7. Seluruh staf dan karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, terima kasih atas semua bantuannya.
8. Orang tuaku, bapak Mujito dan Ibu Eliyulita. Terima kasih atas curahan cinta dan kasih sayang, dukungan dan doa yang tiada henti, untuk pengorbanan yang kalian berikan dalam merawat, membesarkan, dan mendidikku sampai saat ini.
9. Kakakku Septi Utami, S.Psi, M. Pd dan dr. Dwi Widodo Putra. Terima kasih atas keceriaan, motivasi, perhatian, dan dukungan kalian untukku selama ini.
10. Keluarga besarku tercinta yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang selalu mendukung dan mendoakan agar dapat menyelesaikan perkuliahan ini dengan baik dan lancar. Terima kasih atas doa, nasihat, dan motivasi yang kalian berikan untuk keberhasilan dan kesuksesanku.

11. Sahabatku tercinta, Nur Adina, Zaviera, Andi, Raffi, dan semua sahabatku yang tidak bisa saya sebutkan nama nya satu per satu, yang tiada henti atas kebaikan kalian selama ini yang selalu memberikan canda tawa, dukungan dalam keadaan apapun, bantuan, doa, dan pembelajaran hidup yang sangat berharga.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terimakasih atas segala dukungannya bagi keberhasilan dan kesuksesan penulis dalam menyelesaikan studi.
13. Atas bantuan dan dukungannya, penulis mengucapkan terima kasih, semoga mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam proses penulisan skripsi ini, maka penulis mengharapkan adanya kritik ataupun saran yang dapat membantu penulis dalam menyempurnakan skripsi ini. Demikianlah, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi yang membacanya.

Bandar Lampung, Juni 2022

Penulis,

Tri Nanda Atmaja

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II</b> .....	<b>12</b>
2.1. Pengertian Agensi.....	12
2.2. Teori Kontijensi.....	13
2.3. Pengertian Anggaran .....	14
2.4. Budget Planning Model (Model Perencanaan Anggaran).....	18
2.4.1 Partisipati Anggaran .....	18
2.4.2 Komunikasi Anggaran.....	20
2.4.3 Kinerja Anggaran .....	21
2.5. Penelitian Terdahulu.....	22
2.6. Pengembangan Hipotesis .....	23
2.6.1 Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Anggaran .....	23
2.6.2 Pengaruh Komunikasi Anggaran Terhadap Kinerja .....	25
<b>BAB III</b> .....	<b>28</b>
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	28
3.1.1. Variabel Penelitian .....	28
3.1.2. Definisi Operasional Variabel.....	28
3.2. Populasi dan Sampel .....	31
3.2.1. Populasi .....	32

3.2.2. Sampel.....	32
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	33
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	33
3.5. Metode Analisis Data .....	34
3.5.1. Pengujian Kualitas Data.....	34
3.5.2. Pengujian Hipotesis.....	35
<b>BAB IV .....</b>	<b>37</b>
4.1. Hasil Uji Validitas .....	37
4.2. Hasil Uji Reliabilitas .....	37
4.3. Demografi Responden .....	38
4.4. Hasil Tabulasi Partisipasi Anggaran.....	39
4.5. Hasil Tabulasi Komunikasi Anggaran.....	41
4.6. Hasil Tabulasi Kinerja Penyusunan Anggaran.....	42
4.7. Hasil Perhitungan Regresi .....	46
4.7.1. Uji F .....	46
4.7.2. Uji t.....	46
4.8. Pembahasan .....	47
4.8.1. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran .....	47
4.8.2. Komunikasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyusunan Anggaran .....	49
<b>BAB V.....</b>	<b>51</b>
5.1. Simpulan.....	51
5.2. Saran.....	51
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>53</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>55</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Model usulan penelitian diadaptasi dari Kung dkk, (2013) dan Mardiasmo (2002).....	27
Gambar 2 Diagram responden berdasarkan jenis kelamin.....	38
Gambar 3 Diagram responden berdasarkan usia.....	38
Gambar 4 Diagram responden berdasarkan jabatan.....	39

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Lampung 2020.....	3
Tabel 2 Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran.....	29
Tabel 3 OPD Sebagai Sampel Penelitian .....	32
Tabel 4 Hasil Perhitungan Variabel Partisipasi Anggaran.....	40
Tabel 5 Hasil Perhitungan Variabel Komunikasi Anggaran .....	42
Tabel 6 Hasil Perhitungan Kinerja Penyusunan Anggaran .....	43
Tabel 7 Hasil Perhitungan Uji F.....	46
Tabel 8 Hasil Perhitungan Uji t.....	47

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan pemerintah daerah yang baik dan berakuntabilitas, tidak bisa lepas dari kinerja dan anggaran pemerintah daerah. Pemerintah daerah dari masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dapat menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) OPD. 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. 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 pertanggung jawaban 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 di pertanggung jawabkan 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).

Provinsi Lampung sebagai pemerintah daerah setiap tahun menyusun anggarannya melalui Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Jumlah OPD Provinsi Lampung sebanyak 27 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Lampung 2020

No	Nama Organisasi Perangkat Daerah (OPD)	No	Nama Organisasi Perangkat Daerah (OPD).
1	Inspektorat Lampung	16	Dinas Pekerjaan Umum dan Pentaan Ruang
2	Badan Perencana Daerah	17	Dinas Perdagangan dan Perindustrian
3	Sekretariat DRPD Lampung	18	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
4	Badan Keuangan Daerah Lampung	19	Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura
5	Badan Pendapatan Daerah Lampung	20	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
6	Badan Kepegawaian Daerah Lampung	21	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
7	Badan Pengembangan SDM Daerah	22	Dinas Kelautan dan Perikanan
8	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	23	Dinas Pariwisata
9	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Lampung	24	Dinas Cipta Karya dan Pengelolaan Sumber Daya Air
10	Dinas Pemuda dan Olah Raga	25	Rumah Sakit Daerah Abdoel Moeloek
11	Dinas Kesehatan	26	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Lampung
12	Dinas Sosial	27	Dinas Komunikasi, Informasi dan Statistik
13	Dinas Perhubungan		
14	Dinas Perkebunan dan Peternakan		
15	Dinas Kehutanan		

Sumber : Lampung Dalam Angka, BPS 2020

Penyusunan rancangan anggaran OPD tercantum pada suatu dokumen di dalamnya berisi tentang standar analisis belanja, tolak 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.

Penyusunan anggaran OPD Provinsi Lampung mengalami masalah yang harus diselesaikan pada setiap tahun anggaran. Masalah tersebut adalah tertunggaknya Dana Bagi Hasil (DBH) kepada Kabupaten/Kota. Berdasarkan LHP BPK atas LKPD Provinsi Lampung TA 2018, Pemerintah Provinsi Lampung memiliki kewajiban DBH kepada Kabupaten/Kota sebesar Rp704.146.647.447. Sehingga tertunggaknya DBH bagi hasil harus dianggarkan pada tahun-tahun anggaran berikutnya. Sehingga mengganggu penanggaran bagi OPD lainnya dan hal ini menyebabkan berkurangnya anggaran yang akan dialokasikan pada sektor-sektor pembangunan lainnya.

Permasalahan anggaran lainnya adalah Pemerintah Provinsi Lampung yakni karena pemerintah melakukan pinjaman jangka panjang senilai Rp600 Miliar kepada PT Sarana Multi Infrastruktur yang digunakan untuk membiayai pembangunan 6 Ruas Jalan Provinsi. Dasar pinjaman ini adalah Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2018 tanggal 4 Mei 2018 tentang Pinjaman Pemerintah Daerah Kepada PT Sarana Multi Infrastruktur. Jangka waktu pinjaman ini selama 5 tahun dihitung dari tahun 2018 sampai dengan 2023. Dalam APBD TA 2019 telah dianggarkan Pembayaran Pokok Utang sebesar Rp140 miliar dan Pembayaran Bunga sebesar Rp37 miliar. Pembayaran pinjaman ini harus selalu dianggarkan setiap tahun sampai dengan tahun 2023, sehingga cicilan pokok dan bunga pinjaman menjadi beban bagi anggaran Provinsi Lampung. Permasalahan belum terlunasi DBH bagi Kabupaten dan Kota serta kewajiban membayar cicilan pokok dan bunga hutang kepada pihak ketiga tentunya mengganggu kinerja keuangan. Hal ini terjadi karena seharusnya dana-

dana tersebut dialokasikan pada sektor pembangunan yang berdampak langsung kepada masyarakat.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Chenhall, 2007) dalam Huang dan Cheng (2010). 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 kedalam 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 Kung dkk, (2013) menghasilkan *Budget Planning Models* (model perencanaan anggaran) diartikan sebagai rancangan penyusun anggaran yang berbasis kinerja, dan model dengan memperhatikan tiga aspek yaitu: partisipasi, komunikasi dan pengawasan anggaran. Penelitian ini menghasilkan pengaruh model perencanaan anggaran hanya sebesar 14,9% terhadap kinerja organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerja sama 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; Stede, 2001) dalam Kung dkk, (2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Kung dkk, (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 partisipasi anggaran dan komunikasi anggaran terhadap kinerja. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh elemen dari *Budget Planning Model* (model perencanaan anggaran) yang terdiri dari partisipasi dan komunikasi anggaran terhadap kinerja dengan obyek keuangan Pemerintah Daerah.

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dan pelaksanaan program-program dibiayai dengan uang publik. Anggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit, mengandung nuansa politik yang tinggi. Anggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program, aktivitas dalam satuan moneter. Tahapan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan menggagalkan perencanaan saat telah disusun (Mardiasmo 2005).

Anggaran melibatkan hubungan antar manusia, maka terdapat perilaku-perilaku manusia yang mungkin timbul sebagai akibat dari anggaran, baik yang bersifat perilaku positif maupun perilaku yang negatif. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Perilaku negatif yang mungkin timbul adalah munculnya anggapan bahwa anggaran sering kali dipandang sebagai alat tekanan manajerial (Siegel dan Marconi. 1989 dalam Mardiasmo 2005).

Tekanan anggaran merupakan variabel yang dapat menimbulkan senjangan anggaran dengan argumentasi untuk meningkatkan kompensasi. Budget emphasis adalah kondisi bila mana anggaran dijadikan faktor yang paling dominan dalam pengukuran kinerja bawahan pada suatu organisasi. Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran yang telah disusun membuat bawahan akan berusaha memperoleh varian yang menguntungkan dengan menciptakan senjangan anggaran antara lain dengan merendahkan penghasilan dan meninggikan biaya pada saat penyusunan anggaran. Anggaran digunakan sebagai pengukur kinerja bawahan dalam suatu organisasi, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua kemungkinan. Pertama, meningkatkan performance sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi dari pada yang ditargetkan sebelumnya. Kedua, melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran tersebut. Dengan melonggarkan anggaran manajer pusat pertanggung jawaban dikatakan melakukan upaya senjangan anggaran. Jika penekanan anggaran naik maka menyebabkan kinerja manajerial naik, karena penilaian kinerja berdasarkan target pencapaian anggaran sehingga jika makin tinggi penekanan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial. Penekanan anggaran rendah maka akan

mengurangi kinerja manajerial, karena bawahan tidak terlalu dituntut dengan target anggaran yang sulit dicapai.

Kung dkk, (2013) menemukan variabel tekanan anggaran memoderasi partisipasi anggaran sehingga anggaran tetapi nilai koefisien negatif. Leach López dkk, (2009), menyimpulkan dalam penelitian mereka bahwa variabel penekanan anggaran berpengaruh positif terhadap selisih anggaran dan menyimpulkan dalam penelitian mereka: (1) terdapat pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap selisih anggaran, (2) terdapat pengaruh interaksi positif dan signifikan antara penekanan anggaran terhadap hubungan partisipasi anggaran dan selisih anggaran, dan (3) terdapat pengaruh interaksi negatif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan selisih anggaran. Mardiasmo (2002) menemukan penekanan anggaran pengaruh negatif signifikan terhadap selisih anggaran, hal ini menunjukkan bahwa asimetri informasi dan penekanan anggaran dapat menurunkan selisih anggaran sehingga asimetri informasi dan penekanan anggaran bukan merupakan variabel pemoderasi. Berbagai penelitian yang telah dilakukan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya selisih sebagaimana diuraikan di atas memberikan hasil temuan yang tidak konsisten. Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan oleh beragamnya variabel mediasi atau variabel moderasi yang dipilih dalam penelitian tersebut. Oleh karena itu penelitian ini mencoba kembali mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap selisih anggaran dengan budget emphasis.

Penelitian ini mengembangkan beberapa studi terdahulu. Masalah-masalah tersebut relevan untuk diteliti bagi pengembangan akuntansi manajemen khususnya anggaran dan senjangan anggaran. Bertitik tolak dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana peran budget emphasis memoderasi hubungan partisipasi anggaran, senjangan anggaran, dan kinerja manajerial. Tujuan utama dari penelitian ini adalah membangun model teoritikal untuk menjelaskan peran budget emphasis dalam hubungan partisipasi anggaran, senjangan anggaran, dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pengembangan teori, khususnya teori agensi, dan kontinjensi maupun bagi kepentingan praktek manajerial para praktisi dan akademisi sebagai pengembangan ilmu pengetahuan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian dibidang akuntansi manajemen khususnya penerapan partisipasi anggaran dalam upaya meningkatkan efisiensi Satuan Kerja Perangkat Daerah.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Provinsi Lampung pada tahun anggaran 2020 harus menganggarkan sejumlah dana untuk pembayaran Dana Bagi Hasil (DBH) bagi Kabupaten dan Kota serta pembayaran cicilan dan bunga kepada pihak ketiga. Pengalokasian dana ini tentunya mengurangi alokasi dana pada OPD Provinsi Lampung. Kurangnya pengalokasian dan tentunya berdampak pada tertundanya sejumlah rencana pembangunan Provinsi Lampung.

Penyusunan anggaran menjadi hal yang sangat penting, karena keberhasilan pemerintah dinilai dari kinerja aparat yang ada pada pemerintahan tersebut. Model perencanaan anggaran dengan menitikberatkan pada variabel partisipasi, komunikasi dan pengawasan anggaran diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan pada proses penyusunan anggaran dan kinerja di Pemerintahan.

Berdasarkan hal tersebut maka permasalahan penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah?
2. Apakah komunikasi perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui besarnya pengaruh partisipasi terhadap kinerja pemerintah daerah.
2. Mengetahui besarnya pengaruh komunikasi perencanaan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Pemerintah Daerah:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja aparat 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 pengawasan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Agensi**

Teori Agensi menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan. Jika bawahan (agent) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Isu penting dalam suatu sistem pengawasan adalah masalah hubungan keagenan yang digambarkan sebagai kontrak antara satu atau lebih pihak (sebagai principal) dengan pihak-pihak lainnya (sebagai agent), untuk melaksanakan wewenang dan pengambilan keputusan atas nama prinsipal (Savitri dan Sawitri, 2014). Konsep Agency theory menurut Anthony dan Govindarajan (2011) adalah hubungan atau kontrak antara prinsipal dan agen. Prinsipal mempekerjakan agen untuk melakukan tugas untuk kepentingan prinsipal, termasuk pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dari prinsipal kepada agen. Ada dua tipe masalah keagenan yaitu Adverse selection dan Moral Hazard. Aktivitas monitoring akan menimbulkan monitoring cost, yang tidak dapat dihindari sebagai upaya owner untuk melakukan fungsi kontrol terhadap agen. Dengan adanya teori keagenan dapat digunakan dalam membantu memahami

mengindikasikan hasil yang masih saling bertentangan mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Oleh karena itu perlu menggunakan pendekatan-pendekatan lain dalam melihat hubungan kedua variabel tersebut. Pendekatan lain tersebut meliputi penggunaan model keagenan (seperti yang telah dijelaskan sebelumnya) atau dengan menggunakan berbagai faktor kontinjensi sebagai prediktor adanya senjangan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2011).

## **2.2 Teori Kontinjensi**

Teori kontinjensi menyatakan bahwa rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen hanya akan efektif diterapkan pada situasi atau organisasi tertentu (Adrianto, 2008). Teori kontinjensi menyatakan semua komponen dari suatu organisasi harus terdapat kecocokan atau kesesuaian (*fit*) antara satu dengan yang lain. Pendekatan teori kontinjensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi di bawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan bahwa tidak ada sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, akan tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi.

Anggaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kemampuan berkomunikasi secara efektif bagi seorang pimpinan erat kaitannya dengan kepemimpinan berwibawa, apabila seorang pimpinan ingin memiliki karakter kepemimpinan yang berwibawa, maka ia perlu mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif. Kemahiran berkomunikasi

bagi seorang manajer dapat memperkecil dan menghilangkan konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi. Komunikasi yang baik dan lancar selalu ditumbuh kembangkan dalam suatu organisasi, yang salah satunya dengan cara melibatkan partisipasi antara atasan dan bawahan dalam merumuskan dan memutuskan sesuatu keputusan atau hal-hal penting dalam organisasi, terlebih khusus tentang penyusunan anggaran (Hendrianto dan Nugroho, 2018).

Dalam penelitian ini faktor kontijensi digunakan untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang dipilih adalah variabel moderasi yaitu komunikasi sebagai pemoderasi yang dapat meningkatkan atau menurunkan pengaruh dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **2.3 Pengertian Anggaran**

Huang dan Chen, (2010) menjelaskan bahwa anggaran dalam pengertian umum adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan yang untuk periode tertentu. 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 Leach López dkk, (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 Joshi dkk, (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 di masa kini dan masa lalu.

Penganggaran selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan alat bagi 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 dkk, (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 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. Kelemahan tersebut 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 senjangan anggaran (*budgetary slack*) yang terjadi pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan. Perkiraan yang bias tersebut disebabkan karena manajer mendapatkan gaji dari target anggaran yang dicapai sehingga anggaran disusun tidak berdasarkan pada kemampuan atau produktivitas yang sebenarnya

Menurut Mardiasmo (2002), terdapat empat siklus anggaran dalam sector 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

## **2.4 Budget Planning Model (Model Perencanaan Anggaran)**

### **2.4.1 Partisipasi Anggaran**

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 López dkk, 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 kerjasamadari 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 dkk, 2008):

2.4.1.1 Seseorang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja taskinvolved melainkan juga ego involved dalam kerjasama.

2.4.1.2 Keterlibatan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok, karena dapat meningkatkan kerjasama antara anggota kelompok didalam penetapan sasaran, serta dapat mengurangi rasa tertekan.

2.4.1.3 Keterlibatan seseorang akan mengurangi rasa keberbedaan di dalam mengalokasikan sumber daya di antara unit-unit yang ada di organisasi.

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 ketidak berhasilan 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. Untuk menghilangkan atau meminimisasi 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.

#### **2.4.2 Komunikasi Anggaran**

Komunikasi merupakan faktor penting dalam penyusunan anggaran. Kung dkk, (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.

Leach López dkk, (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 dkk, (2009) menyatakan bahwa apabila bawahan atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. 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 López dkk, 2009).

Komunikasi menurut Kung dkk, (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.

### **2.4.3 Kinerja Anggaran**

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. Anggaran dengan konsep anggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan pencapaian hasil (*output*) yang didasarkan pada tiga elemen yaitu ekonomis, efisien, dan efektivitas.

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 Mardiasmo (2002) 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”.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Fan- Hua Kung, Cheng-Li Huang, Chia-LingCheng, (2013).	<i>Budget participation refers to the level of participation held by business unit managers in the budgetary process, and the degree to which they influence goal setting</i>	<i>Budget participation, goal setting</i>	<i>The results indicate that while budget planning models entirely mediate the influence of budget emphasis on the performance of management and the organization, they partially mediate the influence of budget emphasis on budget satisfaction. In addition, it is determined that differentiation strategies have a significantly positive influence on budget emphasis, budget planning models and performance.</i>
Imam Ghozali dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 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)	Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Tujuan, <i>Job Relevant Information</i>	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa nilai pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial lebih tinggi daripada pengaruh anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan pekerjaan informasi yang relevan sebagai variabel intervensi. Namun, peneliti dapat membuat kesimpulan bahwa komitmen tujuan anggaran dan informasi pekerjaan yang relevan sebagai intervensi Variabel pelemahan mempengaruhi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja pada kegiatan manajerial

<p>Leach López Maria A, William W. Stammerjohan, Kyoo Sang Lee, (2009)</p>	<p><i>"Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information"</i></p>	<p><i>Budget participation, job performance, managers, job satisfaction, job relevant information</i></p>	<p><i>The primary findings of this study are that while there are strong associations between budget participation and performance for both samples of managers, the causal mechanisms connecting budget participation to performance are different between these two groups. The information–communication connection between budget participation and performance is stronger among the South Korean managers working for US controlled companies.</i></p>
--	---	---	--

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja 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 anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan Kung dkk, (2013).

Sejalan dengan Teori Agensi bahwa fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan dapat membantu kepentingan perusahaan. Isu penting dalam suatu sistem pengawasan adalah masalah hubungan keagenan yang digambarkan sebagai kontrak antara satu atau lebih pihak (sebagai principal) dengan pihak-pihak lainnya (sebagai agent), untuk melaksanakan wewenang dan pengambilan keputusan atas nama prinsipal (Savitri dan Sawitri, 2014).

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.

Penelitian yang dilakukan oleh Yahya dkk, (2008) menghasilkan pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja. Hasil ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh. Leach-López dkk, (2009) yang menyatakan partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja anggaran.

Berdasarkan pendapat para peneliti maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H1 : Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran

### **2.6.2 Pengaruh Komunikasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran**

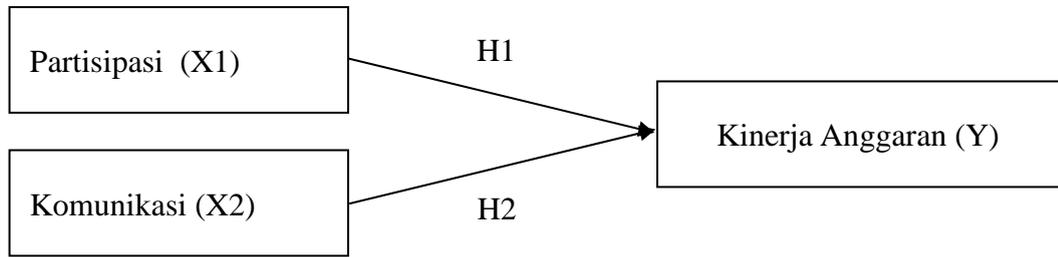
Proses komunikasi dalam penyusunan anggaran dalam memberikan kekuatan manajer untuk menentukan atau menetapkan isi anggaran mereka, sebaliknya akan menjadi lemah ketika mereka tidak diberikan kesempatan untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran. Hal ini dapat menimbulkan konsekuensi *disfunctional 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 Kung dkk, (2013).

Sejalan dengan teori kontijensi bahwa rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen hanya akan efektif diterapkan pada situasi atau organisasi tertentu (Adrianto, 2008). Anggaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kemampuan berkomunikasi secara efektif bagi seorang pimpinan erat kaitannya dengan kepemimpinan berwibawa yaitu perlu mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif. Kemahiran berkomunikasi bagi seorang manajer dapat memperkecil dan menghilangkan konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi. Komunikasi yang baik dan lancar selalu ditumbuh kembangkan dalam suatu organisasi, yang salah satunya dengan cara melibatkan partisipasi antara atasan dan bawahan dalam merumuskan dan memutuskan sesuatu keputusan atau hal-hal penting dalam organisasi, terlebih khusus tentang penyusunan anggaran (Hendrianto dan Nugroho, 2018).

Hasil penelitian Kung dkk, (2013) menyatakan bahwa komunikasi anggaran berperan dalam pembentukan *Budget Partisipation Models*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Huang dan Chen, (2010) menghasilkan pengaruh komunikasi dalam penyusunan budget terhadap kinerja anggaran. Dengan demikian, hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H2 : Komunikasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran

Berdasarkan pendapat beberapa peneliti, maka penelitian ini menggunakan variabel bebas partisipasi anggaran, komunikasi anggran dan pengawasan anggaran beserta indikatornya berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kung dkk, (2013), sedangkan variabel kinerja anggaran menggunakan konsep anggaran berbasis kinerja berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2002;130). Sehingga model penelitian yang diusulkan oleh peneliti sebagai berikut:



Gambar 1 Model usulan penelitian diadaptasi dari Kung dkk, (2013) danMardiasmo (2002).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **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 variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran dan komunikasi anggaran.
2. Variabel Dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja 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. Penelitian ini dengan metode survey dengan kuesioner. Uraian definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Partisipasi (X1)	<p><i>Budget participation refers to the level of participation held by business unit managers in the budgetary process, and the degree to which they influence goal setting</i> (Kenis, 1979). Dalam Fan-Hua Kung, Cheng-Li Huang, Chia-Ling Cheng, (2013).</p> <p>Partisipasi anggaran merujuk pada level partisipasi yang dilakukan oleh setiap manager bisnis unit dalam proses penyusunan anggaran dan seberapa besar mereka mempengaruhi penyusunan tujuan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>The portion of the budget I was involved in setting</i> Saya terlibat dalam penyusunan anggaran berdasarkan porsi saya</li> <li>2. <i>The superior explained the reasoning when the budget is revised</i> Terdapat Alasan yang kuat ketika anggaran direvisi</li> <li>3. <i>The frequency of budget-related discussions initiated by me</i> Saya berinisiatif berdiskusi secara rutin dalam penyusunan anggaran</li> <li>4. <i>The amount of influence I felt I had on the financial budget</i> Saya memiliki sejumlah pengaruh atas anggaran keuangan yang disusun</li> <li>5. <i>The importance of my contribution to the budget</i> Saya memiliki kontribusi penting dalam penyusunan anggaran</li> <li>6. <i>The frequency of budget-related discussions initiated by my superior when budgets are being set</i> Pemimpin secara berkala berdiskusi saat pembuatan anggaran</li> </ol>	Skala Likert (1-5)

2	Komunikasi (X2)	<p><i>Discussion between top managers and their subordinates regardless of actual budget performance.</i>Fan-Hua Kung, Cheng-Li Huang, Chia-Ling Cheng, (2013).</p> <p>Diskusi yang dilakukan top manger dengan bawahannya tentang kinerja keuangan actual.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Corporate superiors call me in to discuss budget deviations in face-to-face meetings</i> Pimpinan memanggil saya untuk mendiskusikan penyimpangan anggaran secara face to face</li> <li>2. <i>My corporate superiors, myself, and my own subordinates often form a team to discuss and solve budgeting matters</i> Pimpinan tertinggi, atasan dan saya sering sebagai tim berdiskusi memecahkan masalah anggaran</li> <li>3. <i>Budget matters are discussed regularly with my corporate superior even if there are no negative budget deviations to report</i> Masalah anggaran secara regular didiskusikan dengan pimpinan meskipun tidak ada penyimpangan</li> <li>4. <i>I consult with my corporate superior on how to achieve my budget</i> Saya berdiskusi dengan pimpinan bagaimana mencapai target anggaran</li> <li>5. <i>Indicate the typical frequency with which you communicate with the corporate parent for budget-related issues</i> Saya memiliki jalur komunikasi tertentu dengan pimpinan jika berkaitan dengan isu anggaran</li> </ol>	Skala Likert (1-5)
---	-----------------	---	---	--------------------

3	Kinerja Anggaran (Y)	Suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau <i>ouput</i> dari perencanaan alokasi biaya atau <i>input</i> yang ditetapkan (Mardiasmo 2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggaran dikelola berorientasi kepada pemangku kepentingan.</li> <li>2. <i>Value for Money</i> merupakan sarana untuk mencapai <i>good corporate governance</i></li> <li>3. Adanya peran pemerintah daerah untuk memperjuangkan aspirasi atau kepentingan masyarakat</li> <li>4. Alokasi belanja anggaran lebih berorientasi pada kepentingan publik</li> <li>5. Anggaran dikelola secara adil (<i>equity</i>) dimana ada kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas</li> <li>6. Anggaran dikelola secara merata (<i>equality</i>), sehingga penggunaan dana public tidak hanya terkonsentrasi pada kelompok tertentu</li> <li>7. Anggaran dikelola dengan penggunaan terendah untuk mencapai tujuan tertentu</li> <li>8. Anggaran dikelola secara efektif dimana semua program yang ditargetkan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan</li> <li>9. Anggaran dikelola secara ekonomis untuk menghindari pengeluaran yang boros atau tidak produktif</li> <li>10. Anggaran selalu digunakan secara efisien atau hemat dalam setiap pelaksanaan kegiatan</li> </ol>	Skala Likert
---	----------------------	--	---	--------------

### 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 OPD di Pemerintah Daerah Provinsi Lampung. OPD yang menjadi sampel penelitian adalah OPD yang memiliki 10 anggaran terbesar. OPD tersebut adalah :

Tabel 3 OPD Sebagai Sampel Penelitian

No.	Nama Organisasi Perangkat Daerah (OPD)
1	Dinas Pekerjaan Umum dan Pentaan Ruang
2	Dinas Kesehatan
3	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Lampung
4	Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura
5	Dinas Cipta Karya dan Pengelolaan Sumber Daya Air
6	Dinas Perhubungan
7	Badan Penanggulangan Bencana Daerah
8	Dinas Perkebunan dan Peternakan
9	Rumah Sakit Daerah Abdoel Moeloek
10	Dinas Kelautan dan Perikanan

OPD yang terpilih menjadi obyek penelitian akan dilakukan penyebaran kuesioner kepada pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Teknik sampel dan kriteria pemilihan sampel dijelaskan pada sub bab sampel berikut.

### 3.2.2. Sampel

Sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* untuk mendapatkan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive* / tujuan. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Daerah
2. Menjabat lebih dari 6 bulan
3. Terdiri dari Pimpinan OPD, Bendahara, dan Staf Keuangan (Kepala Bagian atau Anggota).

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

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu berupa kuisisioner dan sebagian dilakukan juga wawancara secara langsung. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang menjabat sebagai Pimpinan OPD, Bendahara, dan Staf Keuangan (Kepala Bagian atau Anggota).

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur. Pendistribusian kuisisioner 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 kuisisioner 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 kuisisioner serta valid atau tidaknya kuisisioner yang digunakan.

##### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi *bilvariate* dengan melihat output *Pearson Correlation* (Ghozali, 2016). Apabila Nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid. Untuk menguji Validitas ini dilakukan 3 cara yaitu melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dan yang terakhir adalah uji dengan CFA (*Convirmatory Factor Analysis*).

##### **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan handal jika

jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Ukuran yang digunakan adalah indikator dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha if item deleted* (Ghozali, 2016)

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

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja anggaran

$\alpha$  = Nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y  
 $X_1$  = Model Perencanaan Anggaran

$X_2$  = Tekanan anggaran

$\beta_1$  = Koefisien dari model perencanaan anggaran

$\beta_2$  = Koefisien dari tekanan anggaran

### 3.5.2. Pengujian Hipotesis

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

## 1. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R<sup>2</sup> semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi-variabel dependen rendah. Apabila nilai R<sup>2</sup> 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 table.

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

- 2) Berdasarkan probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ), 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 Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Provinsi Lampung. Semakin baik partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran di lingkungan Provinsi Lampung.
2. Komunikasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja penyusunan anggaran Pemerintah Provinsi Lampung. Pimpinan OPD dan pemangku kebijakan dapat meningkatkan kinerja penyusunan anggaran dengan meningkatkan komunikasi yang baik dan intens kepada pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

#### **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

Provinsi Lampung 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 OPD lebih melibatkan atau mengikutsertakan pegawai yang terlibat dalam kegiatan penyusunan anggaran pada saat pelaksanaan Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) Provinsi Lampung dari Musyawarah tingkat kecamatan sampai musyawarah tingkat provinsi.
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 OPD.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Yogi, 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating. (Thesis). Universitas Diponegoro. Semarang.
- Anthony, N. Robert and Govindarajan. 2011. Sistem Pengendalian Manajemen. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Elmassri Moataz, Elaine Harris, (2011) "*Rethinking budgetary slack as budget risk management*", Journal of Applied Accounting Research, Vol. 12 Issue: 3, pp.278-293.
- Ermawati, Nanik, & Zaenal Afifi, (2018). Pengaruh Pengetahuan Perpajakan Dan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dengan Religiusitas Sebagai Variable Pemoderasi. Prosiding SENDI\_U, 8.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BPUNDIP.
- Huang Cheng Li, Mien Ling Chen, (2010) "*Playing devious games, budget-emphasis in performance evaluation, and attitudes towards the budgetary process*", Management Decision, Vol. 48 Issue: 6, pp.940- 951.
- Imam Ghozali dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 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.
- JoshiP. L., Jawahar Al Mudhaki, Wayne G. Bremser, (2003) "*Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain*", Managerial Auditing Journal, Vol. 18 Issue: 9, pp.737-750.

- Kung Fan Hua, Cheng Li Huang, Chia Ling Cheng, (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 Maria A, William W. Stammerjohan, Kyoo Sang Lee, (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.
- Mardiasmo. 2002. "*Akuntansi Sektor Publik*". Andi Offset. Yogyakarta. Mulyadi. 1997. "*Akuntansi Manajemen*". Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. Yogyakarta.
- Mulyadi dan John, S, 2000." *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*". Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Munandar. 2001." *Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*", BPFE, Yogyakarta.
- Savitri, E., and Sawitri, E. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran dan Informasi Asimetri Terhadap Timbulnya Kesenjangan Anggaran. Jurnal Akuntansi, Vol. 2 No. 2 .
- Yahya Mohd Nor, Nik Nazli Nik Ahmad, Abdul Hamid Fatima, (2008) "*Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence*", International Journal of Public Sector Management, Vol. 21 Issue:6, pp.658-673.