

**PENGARUH KETEPATAN SKEDUL ANGGARAN DAN KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH  
KABUPATEN BATANGHARI PROVINSI JAMBI**

**Fauziah<sup>1)</sup>, H. Junaidi, Yuliusman<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>*Alumni Magister Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi Tahun 2016,*

<sup>2)</sup>*Dosen Pembimbing*

**ABSTRACT**

*Influence the accuracy of the budget schedule and budget goals characteristics of the managerial performance SKPD in Batanghari District Government.*

*Research on budgeting, influence the accuracy of schedules, and participation-budgeting has been done, but the influence of the accuracy of the budget schedule and budget goals characteristics of the managerial performance on education throughout my knowledge has never been done. The purpose of this research is done to find empirical evidence of the influence the accuracy of the budget schedule and budget goals characteristics of the managerial performance SKPD in Batang Hari District Government .*

*The study population was all SKPD in the Government of Batanghari. The unit of analysis is the constituent elements of leadership and budget. Collecting data by questionnaires in between directly by the author, before testing the hypothesis with multiple regression analysis, prior testing data quality and classical assumption.*

*The results showed that simultaneous and partial accuracy of the budget schedule and budget objectives characteristics significantly affect the performance of manjerial SKPD.*

**Keywords:** *Schedule, budget accuracy, the characteristics of budget goals and manajerial performace SKPD*

**ABSTRAK**

Penelitian tentang penganggaran, pengaruh ketepatan skedul, dan partisipasi penyusun anggaran telah banyak dilakukan, tetapi pengaruh ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD sepanjang pengetahuan saya belum pernah di lakukan. Tujuan penelitian ini di lakukan untuk mencari bukti empiris apakah ada pengaruh ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Batanghari.

Populasi penelitian ini adalah seluruh SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Batanghari. Unit analisisnya adalah unsur pimpinan dan penyusun anggaran. Pengumpulan data dengan kuesioner yang di antar langsung oleh penulis, sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan analisa regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data dan uji asumsi klasik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan secara parsial ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manjerial SKPD.

**Kata Kunci:** *Ketepatan skedul anggaran, karakteristik tujuan anggaran dan kinerja manajerial SKPD.*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perencanaan anggaran ada beberapa karakteristik sasaran anggaran, Menurut (Kenis, 1979) karakteristik sasaran anggaran yaitu partisipasi anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*) dan kesulitan sasaran anggaran (*budgetary goal difficult*). Karakteristik sasaran anggaran dapat berpengaruh terhadap sikap yang terkait dengan pekerjaan dan sikap yang terkait dengan anggaran Kennis, (1979).

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan, Hasil yang dilakukan Brownell (1982), Brownell dan mcInes (1986), Lucyanda (2001) dalam Syafrial (2009) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah, sebaliknya Milani (1975) dan Riyadi (1998) dalam Syafrial (2009) menemukan hubungan yang tidak signifikan. Pada sisi lain, penelitian-penelitian mengenai hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah belum didapatkan hasil yang konsisten. Melihat adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu dan fenomena di pemerintah daerah terkait dalam bidang penganggaran maka hal ini dapat mempengaruhi kinerja pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah. Maka peneliti termotivasi melakukan penelitian lebih lanjut anggaran berbasis kinerja tentang ketepatan skedul anggaran dan karakteristik sasaran anggaran sebelumnya yaitu Syafrial (2009) namun dalam konteks lokasi dan ada dua variable yang berbeda, yang diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah, sehingga didapatkan sebuah penelitian ini dengan judul: Pengaruh Ketepatan Skedul Anggaran, dan Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Kasus Kabupaten Batanghari Propinsi Jambi).

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas telah dijelaskan pada bagian sebelumnya maka peneliti dapat merumuskan sebagai berikut:

- 1.2.1 Bagaimana penetapan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari?
- 1.2.2 Bagaimana kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari?
- 1.2.3 Apakah ketepatan skedul anggaran, dan karakteristik tujuan anggaran berpengaruh

terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

### 2.1. Tinjauan Pustaka

#### 21.1. Anggaran (*Budget*)

Anggaran (*budget*) merupakan komponen utama dari perencanaan keuangan untuk masa depan. Anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebelum menyusun anggaran, organisasi terlebih dahulu harus mengembangkan rencana strategis. Rencana strategis (*strategic plan*) mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasi masa depan yang biasanya berjangka waktu lima tahun. Organisasi dapat menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan anggaran. Dengan demikian terdapat hubungan yang erat antara anggaran dan rencana strategis. Dalam mengembangkan hubungan ini, manajemen harus menjaga agar tidak terlalu menekankan pada tujuan jangka pendek.

Pada dasarnya, anggaran (*budget*) berbeda dengan ramalan (*forecast*). Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1995;489 dalam Rafly, 2006). Menurut mereka, rencana baru dapat dikatakan sebagai anggaran apabila mencakup:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan;
2. Mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan;
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi daripada yang menyusunnya; jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.
5. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Hansen dan Mowen (1995;350) mendefinisikan anggaran atau *budget* sebagai perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Nafarin (2004;12) anggaran adalah Suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan

umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan keuangan masa depan suatu organisasi yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses penyusunan anggaran oleh organisasi disebut dengan penganggaran.

### 2.1.2. Tujuan Anggaran

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula halnya dengan anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktifitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan cenderung memenuhi target-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Nafarin (2004;15) secara spesifik, tujuan disusunya anggaran antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana;
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan;
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan;
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal;
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat; dan
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

### 2.1.3. Konsep Anggaran Sektor Publik

Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Prosed penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategic telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategi yang telah dibuat, tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan anggaran.

Aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor public meliputi: aspek perencanaan, aspek pengendalian, dan aspek akuntabilitas public. Penganggaran sektor public harus diawasi mulai tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Proses penganggaran akan lebih efektif jika diawasi oleh lembaga pengawas khusus (*oversight body*) yang bertugas mengontrol proses perencanaan dan pengendalian anggaran (Mardiasmo, 2005).

### 2.1.4. Fungsi Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2005), anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu sebagai:

- a. Alat perencanaan (*planning tool*). Anggaran sebagai alat perencanaan yang digunakan untuk:
  1. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan;
  2. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternative sumber pembiayaannya;
  3. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun;
  4. Menentukan indicator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
- b. Alat pengendalian (*control tool*). Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada *public*. Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk menyakinkan bahwa pemerintah mempunyai keuangan yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Pengendalian anggaran public dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu:
  1. Membandingkan kinerja actual dengan kinerja yang dianggarkan;
  2. Menghitungkan selisih anggaran (*favourable dan underfavourable variances*);
  3. Menentukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians;
  4. Merevisikan standard biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.
- c. Alat kebijakan fiscal (*fiscal tool*). Anggaran sebagai alat kebijakan fiscal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi.
- d. Alat politik (*political tool*). Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor public, anggaran merupakan dokumen publik sebagai komitmen eksekutif dan kesepakatan legislative atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Pembuatan anggaran publik membutuhkan *political skill, coalition building*, keahlian bernegosiasi dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik oleh para manajer public. Manajer public harus sadar sepenuhnya bahwa kegagalan dalam melaksanakan anggaran yang telah disetujui dapat menjatuhkan kepemimpinannya atau paling tidak menurunkan kredibilitas pemerintah;
- e. Alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and communication tool*)  
Anggaran public yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu

unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan;

- f. Alat penilaian kerja (*performance measurement tool*). Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislative). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.
- g. Alat motivasi (*motivation tool*). Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- h. Alat menciptakan ruang public (*public sphere*). Masyarakat, LSM, Perguruan Tinggi dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran politik. Kelompok masyarakat yang terorganisir akan mencoba mempengaruhi anggaran pemerintah untuk kepentingan mereka. Kelompok lain dari masyarakat yang kurang terorganisir akan mempercayakan aspirasinya melalui proses politik yang ada. Pengangguran, tuna wisma dan kelompok lain yang tak terorganisir akan dengan mudah dan tidak berdaya mengikuti tindakan pemerintah. Jika tidak alat untuk menyampaikan suara mereka, maka mereka akan mengambil tindakan dengan jalan lain seperti tindakan massa, melakukan boikot, vandalisme dan sebagainya.

### 2.1.5. Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2005), prinsip-prinsip anggaran sektor public meliputi:

- a. Otorisasi oleh Legislatif. Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislative terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut;
- b. Komprehensif. Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana nonbudgetair pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif;
- c. Keutuhan anggaran. Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum (*general fund*);
- d. *Nondiscretionary Appropriation*. Jumlah yang disetujui oleh dewan legislative harus dimanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif;
- e. Periodic. Anggaran merupakan suatu proses yang periodic, dapat bersifat tahunan maupun multitalunan;
- f. Akurat. Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi (*hidden reserve*) yang dapat dijadikan sebagai kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta

dapat mengakibatkan munculnya underestimate pendapatan dan overestimate pengeluaran;

- g. Jelas. Anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat dan tidak membingungkan;
- h. Diketahui publik. Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

### 2.1.6. Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik

APBN/APBD yang dipresentasikan setiap tahun oleh eksekutif, member informasi rinci kepada DPR/DPRD dan masyarakat tentang program-program apa yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai. Penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Proses penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan yaitu:

- a. Membantu pemerintah mencapai tujuan *fiscal* dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah;
- b. Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan;
- c. Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja;
- d. Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Faktor dominan yang terdapat dalam penganggaran adalah:

- a. Tujuan dan target yang hendak dicapai;
- b. Ketersediaan sumber daya (faktor-faktor produksi yang dimiliki pemerintah);
- c. Waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan target;
- d. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi anggaran seperti munculnya peraturan pemerintah yang baru, fluktuasi pasar, perubahan sosial dan politik, bencana alam dan sebagainya.

Pengelolaan keuangan publik melibatkan beberapa aspek, yaitu aspek penganggaran, aspek akuntansi, aspek pengendalian dan aspek auditing. Aspek penganggaran mengantisipasi pendapatan dan belanja (*revenues and expenditures*), sedangkan aspek akuntansi terkait dengan proses mencatat, mengolah dan melaorkan segala aktivitas penerimaan dan pengeluaran (*receipts and disbursements*) atas dana pada saat anggaran dilaksanakan. Aspek penganggaran dipandang sebagai isu sentral bila dipandang dari sisi waktu. Aspek akuntansi lebih bersifat *retrospective* (pencatatan pada masa lalu), maka aspek penganggaran lebih bersifat *prospective* atau *anticipatory* (perencanaan masa yang akan datang), (Mardiasmo, 2005).

### 2.1.7. Pihak Yang Terlibat Dalam Proses Anggaran

Ditingkat nasional, penentuan prioritas-prioritas anggaran dan negosiasi alokasi anggaran yang

digunakan sangat desentralisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka pemain kunci dalam proses anggaran adalah DPR, Kabinet dan departemen-departemen ditingkat nasional. Di tingkat nasional biasanya terdapat sebuah badan yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan proposal anggaran untuk pengeluaran masing-masing bidang fungsional pemerintah. Mereka memperoleh proposal untuk pendanaan seluruh departemen menurut fungsi dan membuat skala prioritas anggaran (Mardiasmo, 2005).

Desentralisasi beberapa keputusan tentang alokasi sumber daya pada tingkat propinsi, kabupaten/kota member arti bahwa proses anggaran harus mampu untuk mengakomodasi pemain-pemain baru yaitu pemerintah dan legislative di tingkat daerah. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses anggaran dapat dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu:

- a. *Eksekutif*, Secara umum, eksekutif bertanggungjawab untuk membuat keputusan dan melaksanakan undang-undang negara. Eksekutif bertanggungjawab untuk merancang anggaran. Eksekutif juga harus membuat kerangka pengeluaran jangka menengah, mengatur seluruh sumber daya keuangan negara dan memonitor departemen dalam membelanjakan uang negara;
- b. *Legislatif*, Legislatif membuat dan mengesahkan undang-undang serta mengawasi eksekutif. Reformasi proses anggaran mencoba mereorganisasi proses anggaran, sehingga legislative lebih berperan dalam menjalankan fungsi pengawasannya. Sebenarnya legislative mempunyai wewenang untuk mengubah anggaran, tetapi tidak dapat membuat ulang anggaran. Legislative bertanggungjawab menentukan visi, misi, tujuan, arah dan kebijakan, strategi dan penentuan prioritas secara luas baik ditingkat nasional maupun daerah. Tanggungjawab utamanya adalah memformulasikan strategi ditingkat nasional dan di tingkat daerah. Reformasi anggaran harus dapat meningkatkan peran legislative dalam proses anggaran. Kemampuan legislative untuk memenuhi kewajibannya terkadang dibatasi oleh keterbatasan waktu untuk mengkaji dan membahas anggaran dalam komisi. Keadaan tersebut menyebabkan peran legislatif berkurang karena cenderung hanya sebagai formalitas dalam proses anggaran, sehingga tidak mereviewnya secara lebih mendalam. Peran utama legislatif dalam pengawasan, dapat dikerjakan melalui komisi khusus.
- c. *Masyarakat*, Keterlibatan masyarakat dalam proses anggaran diharapkan mampu mengatasi berbagai permasalahan anggaran, seperti kebocoran dan pemborosan atau penyimpangan pengalokasian anggaran yang cenderung lebih berorientasi pada kepentingan birokrasi dan bukan kepentingan masyarakat. Peran aktif masyarakat dengan cara memberikan informasi, menyampaikan saran dan pendapatnya secara bertanggungjawab dan langsung kepada DPR atau melalui Lembaga Swadaya

Masyarakat (LSM) dan organisasi sosial kemasyarakatan di daerah.

## 2.2. Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan perwakilan (Mahoney, 1963). Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, pengukuran kinerja SKPD dilakukan untuk menilai seberapa baik SKPD tersebut melakukan tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepadanya selama periode tertentu. Pengukuran kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan wujud dari *vertical accountability* yaitu pengevaluasian kinerja bawahan oleh atasannya dan sebagai bahan *horizontal accountability* pemerintah daerah yaitu kepada masyarakat atas amanah yang diberikan kepadanya. Dalam melakukan proses pengelolaan keuangan daerah masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD) sesuai dengan ketentuan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 dikatakan sebagai pengguna anggaran melakukan tugas antara lain dari proses penyusunan APBD, pelaksanaan dan penatausahaan belanja, pelaksanaan dan penatausahaan pendapatan, akuntansi dan pelaporan sampai kepada perubahan APBD.

Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi Mulyadi (2001: 416). Secara umum kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, teman dirinya sendiri dan bawahan. Penilaian dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat instrintik maupun ekstrinsik. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat kongkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

## 2.3. Ketepatan Skedul Anggaran

Prinsip-prinsip dasar anggaran, menurut Schick (1998) adalah komprehensif (anggaran harus meliputi semua penerimaan dan pengeluaran), akurat (anggaran harus mencatat semua transaksi dan aliran dana), anualitas (anggaran harus mencakup periode yang pasti,

biasanya satu tahun), otorisasi (dana publik harus dikeluarkan sesuai kewenangan berdasarkan aturan hukum) dan transparan (pemerintah harus mempublikasikan secara tepat waktu informasi mengenai estimasi pengeluaran dan pengeluaran aktual). Prinsip-prinsip ini diimplementasikan melalui aturan-aturan pelaksanaan yang menetapkan ruang lingkup anggaran, informasi yang harus dimasukkan dalam anggaran, jadwal pelaksanaan, formulir-formulir yang digunakan, otorisasi yang diperlukan sebelum pengeluaran dana dilaksanakan, dan sebagainya.

**Tabel. 1**  
**Isi / Substansi Dokumen Perencanaan dan Penganggaran**

Dokumen	Isi / Substansi
<b>RPJMD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gambaran Umum Kondisi Daerah</li> <li>2. Gambaran Pengelolaan Keuangan Daerah dan Kerangka Pendanaan</li> <li>3. Analisa Isu-Isu Strategis</li> <li>4. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran</li> <li>5. Strategi dan Arah Kebijakan</li> <li>6. Kebijakan Umum dan Program Pembangunan Daerah</li> <li>7. Indikasi Rencana Program Prioritas yang Disertai Pendanaan</li> <li>8. Penetapan Indikator Kinerja Daerah</li> <li>9. Kaidah Pelaksanaan</li> </ol>
<b>Renstra SKPD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gambaran Pelayanan SKPD</li> <li>2. Isu-isu Strategis Berdasarkan Tugas dan Fungsi</li> <li>3. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, serta Strategi dan Kebijakan</li> <li>4. Rencana Program dan Kegiatan, Indikator Kinerja, Kelompok Sasaran &amp; Pendanaan Indikatif</li> <li>5. Indikator Kinerja SKPD yang Mengacu pada Tujuan dan Sasaran RPJMD</li> </ol>
<b>RKPD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluasi Hasil Pelaksanaan RKPD Tahun Lalu dan Capaian Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan</li> <li>2. Rancangan Kerangka Ekonomi Daerah dan Kebijakan Keuangan Daerah</li> <li>3. Prioritas dan Sasaran Pembangunan Daerah</li> <li>4. Rencana Program dan Kegiatan Prioritas Daerah</li> </ol>
<b>Renja SKPD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program dan Kegiatan</li> <li>2. Lokasi Kegiatan</li> <li>3. Indikator Kinerja</li> <li>4. Kelompok Sasaran</li> <li>5. Pagu Indikatif dan Prakiraan Maju</li> </ol>
<b>KUA – PPAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target Pencapaian Kinerja yang Terukur dari Program-Program yang akan Dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah untuk Setiap Urusan Pemerintahan Daerah</li> <li>2. Proyeksi Pendapatan Daerah dan Alokasi Belanja Daerah</li> <li>3. Sumber dan Penggunaan Pembiayaan yang Disertai dengan Asumsi yang Mendasarinya</li> <li>4. Perkembangan Ekonomi Makro dan Perubahan Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal yang Ditetapkan oleh Pemerintah.</li> </ol>
<b>RKA / DPA SKPD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencana Pendapatan,</li> <li>2. Rencana Belanja untuk Masing-Masing Program dan Kegiatan,</li> <li>3. Rencana Pembiayaan</li> <li>4. Prakiraan Maju untuk Tahun Berikutnya</li> <li>5. Standar Biaya</li> <li>6. Prestasi Kerja yang akan Dicapai dari Program dan Kegiatan yang Terdiri dari Indikator, Tolok Ukur Kinerja dan Target Kinerja</li> </ol>

Sumber: Hendra Cipta (2011).

Proses penyusunan APBD (Pasal 17-20 UU Nomor 17/2003) dimulai dengan Pemerintah Daerah menyampaikan kebijakan umum APBD tahun anggaran berikutnya sejalan dengan rencana pemerintah daerah sebagai landasan penyusunan RAPBD kepada DPRD selambat-lambatnya pertengahan Juni tahun berjalan. Selanjutnya DPRD membahas kebijakan umum APBD yang diajukan oleh pemerintah daerah pembicaraan RAPBD tahun anggaran berikutnya. Berdasarkan kebijakan umum APBD yang telah disepakati dengan DPRD, pemerintah daerah bersama DPRD membahas prioritas dan plafon anggaran sementara untuk dijadikan acuan bagi setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

#### 2.4. Karakteristik Tujuan Anggaran

Kenis (1979) mengemukakan lima *Budgetary Goal Characteristics* yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja yaitu:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*)
2. Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)
3. Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficult*)
4. Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)
5. Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)

#### 2.5. Kerangka Pemikiran

##### 2.5.1. Pengaruh Ketepatan Skedul Penganggaran Terhadap Manajerial

Ketepatan skedul penganggaran merupakan tingkat kesesuaian waktu penganggaran yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan kalender penganggaran yang telah ditetapkan dalam peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 yakni mulai dari penetapan Peraturan Daerah tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

H1: Ketepatan skedul penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

##### 2.5.2. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Indriantoro (2000) dalam Ratnawati (2004) menyebutkan semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, model konseptual yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah: H2: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja Manajerial.

##### 2.5.3. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Locke (1968) dalam Andy (2009) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya akan mendorong karyawan melakukan yang terbaik. Kejelasan sasaran anggaran diharapkan dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang

tercantum dalam perencanaan anggaran, sehingga secara logis kinerja dapat tercapai. Beberapa penelitian yang lainnya yang diungkapkan dalam Kenis (1979), menyebutkan bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran berpengaruh positif terhadap komitmen dan pencapaian tujuan (Latham dan Yuki, 1975; Steers, 1975; Ivancevich, 1976). Dengan demikian, model konseptual yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah:

H3: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pemerintah.

#### 2.5.4. Pengaruh Kesulitan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Locke dan Schweiger, 1979, dalam Istiyani, 2009). Locke (1968) dalam Kenis (1979) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Carrol dan Tosi (1979) dalam Istiyani (2009) menyebutkan bahwa kesulitan sasaran juga berhubungan positif terhadap kriteria keberhasilan. Dengan demikian, model konseptual yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah: H4: Kesulitan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### 2.5.5. Pengaruh Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Becker dan Green (1962) dalam Kenis (1979) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kenis (1979) menyimpulkan umpan balik mengenai tingkat pencapaian sasaran anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer. Carrol dan Tosi (1970), Steers (1975), Kim dan Hammer (1976) dalam Kenis (1979) juga mendukung pengaruh positif dan signifikan umpan balik terhadap kinerja. Dengan demikian, model konseptual yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah:

H5: Umpan balik anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

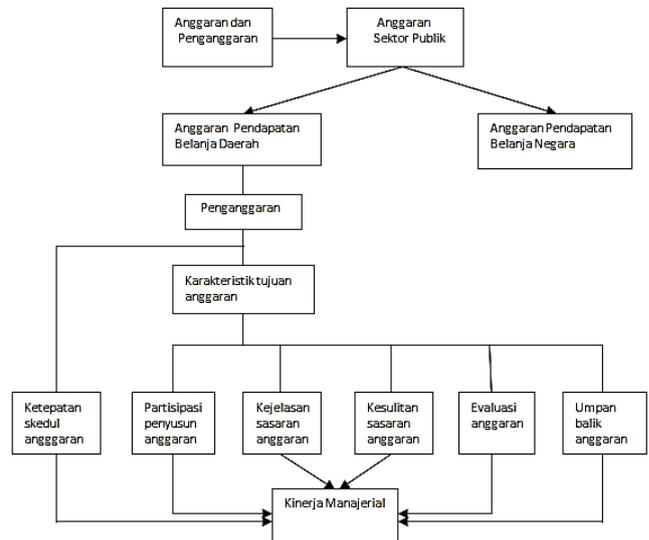
#### 2.5.6. Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Munawar (2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah Kab. Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan dan pada pelaksanaan anggaran, mereka juga melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik.

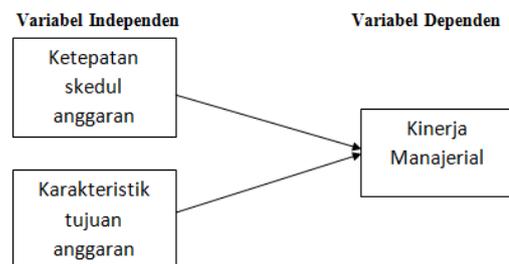
Dengan demikian, model konseptual yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah:

H6: Umpan balik anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

**Gambar. 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Gambar. 2**  
**Model Penelitian**



Keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Semakin tinggi tingkat ketepatan skedul anggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi.
2. Semakin tinggi tingkat keberhasilan karakteristik tujuan anggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari Provinsi Jambi.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah berupa data primer, dan data sekunder, data primer dengan menggunakan instrumen kuesioner data sekunder berupa Perda tahun 2010 sampai dengan 2014 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah

Kabupaten Batanghari (RPJMD) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Pengumpulan data dilakukan dengan cara metode dokumentasi dan observasi serta dilengkapi dengan survei lapangan. Selain itu untuk mendalami faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah dilakukan juga wawancara mendalam (*in-depth interview*). Sumbernya adalah Kasubbag Perencanaan/ Kabid Program SKPD pada Kabupaten Batanghari yang menjadi responden penelitian.

### 3.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisa ini merupakan analisa terhadap variabel Ketepatan Skedul anggaran (X1), Karakteristik tujuan anggaran (X2), Dependen Kinerja manajerial (Y). Dimana untuk melakukan analisa akan dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan disetiap variabel.

### 3.3. Metode Analisis Data

Analisis data dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi, bentuk model analisis regresi berganda, bertujuan untuk memprediksi kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sekaran, 2006).

Model analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dengan persamaan regresi adalah:

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

di mana :

Y= Kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

$\alpha$ = Konstanta

$\beta$ = Slope atau koefisien regresi atau intersep

X1= Ketepatan skedul penganggaran

X2= Karakteristik tujuan anggaran

e= error

### 3.4. Metode Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Data menggunakan kuesioner maka keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh kesungguhan jawaban pertanyaan kuesioner para responden.

#### 3.4.1. Uji validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur diyakini dapat dipakai sebagai alat untuk mengukur item-item pertanyaan/pernyataan kuesioner dalam penelitian.

#### 3.4.2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi antara hasil pengamatan dengan instrumen atau alat yang digunakan pada waktu yang berbeda-beda teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas pengamatan adalah dengan

menggunakan koefisien *cronbach alpha*, yaitu instrumen dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,5.

### 3.5. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda, maka diperlukan pengujian asumsi klasik yang meliputi pengujian *normalitas*, *linieritas*, *multikolinieritas*, *autokorelasi* dan *heteroskedastitas*.

#### 3.5.1. Uji normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti bentuk lonceng pada diagram histogram. Uji normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Kolmogorov-Smirnov. Kriteria pengujian satu sampel menggunakan pengujian satu sisi yaitu dengan membandingkan probabilitas dengan tingkat signifikansi tertentu yaitu:

#### 3.5.2. Uji multikolinieritas

Uji *multikolinieritas* bertujuan untuk menguji, apakah ditemukan atau tidak korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi antar variabel independen maka akan ditemukan adanya masalah *multikolinieritas*.

#### 3.5.3. Uji heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut *homokedastisitas*, dan jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*.

### 3.6. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas secara menyeluruh terhadap variabel terikat dilakukan dengan menggunakan:

#### 3.6.1. Uji t

Uji t ini digunakan untuk menguji koefisien regresi secara individual yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen.

#### 3.6.2. Uji f

Uji ini dipergunakan untuk mengetahui bagai manakah pengaruh variabel independen secara bersama-sama. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

#### 3.6.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji t ini bertujuan menentukan proporsi presentase total varian dalam variabel dependen yang diterangkan oleh variabel independent secara bersama-sama.

### 3.7. Pembatasan Masalah

Peneliti memberikan pembatasan mengenai kinerja manajerial yang mana menurut pendapat (Mahoney, 1963, 1965) tentang Kinerja Aparat Pemerintah Daerah mempunyai 9 indikator, sedangkan dalam penelitian ini penulis hanya membahas 5 indikator diantaranya yaitu: perencanaan, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan dan pemilihan staff.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Skedul Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Batanghari

Proses penyusunan APBD di mulai dengan Pemerintah Daerah menyampaikan kebijakan umum APBD tahun anggaran berikutnya sejalan dengan rencana Pemerintah Daerah sebagai landasan penyusunan RAPBD kepada DPR. Selanjutnya DPR membahas kebijakan-kebijakan umum mengenai APBD yang di ajukan oleh Pemerintah Daerah, karena pembahasan ini perlu .di buat kan skedul agar semua proses berjalan dengan baik dan tertib.

BAPPEDA Kabupaten Batanghari mengajukan surat kepada DPRD Kabupaten Batanghari mengenai pelaksanaan Rapat Penyusunan Anggaran Tahunan berikut jadwal sebagaimana table di atas, dari DPRD kemudian mengkonfirmasi mengenai perubahan jadwal yang telah di tetapkan.

### 4.2. Perkembangan Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Batanghari

Anggaran Pemerintah berisi rencana kegiatan yang di presentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran pemerintah merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu SKPD yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan pembiayaan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Batanghari.

### 4.3. Ketepatan Skedul Anggaran dan karakteristik tujuan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari

Ketepatan skedul anggaran merupakan tingkat kesesuaian waktu penyusunan anggaran yang di laksanakan di bandingkan dengan kalender penyusunan anggaran yang telah ditetapkan dalam peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006, yakni mulai penyusunan anggaran dari SKPD sampai dengan penetapan peraturan Daerah tentang APBD.

#### 4.3.1. Tanggapan responden ketepatan skedul anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari.

Sistem prosedur pelaksanaan anggaran Kabupaten Batanghari melalui hasil observasi setelah APBD ditetapkan, Pejabat Pengelola Keuangan Daerah memberitahukan kepada semua Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah agar menyampaikan Dokumen

Pelaksanaan Anggaran untuk masing - masing Satuan Kerja Perangkat Daerah yang dipimpinnya berdasarkan alokasi anggaran yang ditetapkan dalam penjabaran APBD. Dari lima item pertanyaan yang di berikan mendapatkan hasil indek rata-rata dengan nilai 3,519 dengan sangat baik.

Dari gambaran dan uraian dari hasil kuesioner dengan hasil wawancara peneliti dengan bagian penyusun anggaran pada Kantor Bappeda Batanghari bahwa skedul anggaran bisa saja berubah dan mengalami keterlambatan dikarenakan oleh:

1. Kebijakan pimpinan; adanya anggaran yang sifatnya urgen dan di luar rencana anggran yang telah di buat.
2. Anggaran perubahan terjadi karena adanya perubahan asumsi pendapatan dan belanja.
3. Pembahasan yang alot dengan pihak legislative yang menyebabkan jadwal pengesahan anggaran tertunda/molor dari jadwal semula.

#### 4.3.2. Tanggapan responden terhadap karakteristik tujuan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari.

Proses anggaran diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Dari 8 item pertanyaan pada kuesioner yang disebarkan terdapat indek rata-rata **3,38** dengan penilaian sedang.

Berdasar hasil dari rata-rata indeks dari table menunjukkan bahwa rata-rata penilaian pada kuesioner menjawab netral (dengan penilaian sedang). Hal ini sejalan dengan hasil pengamatan dan wawancara yang saya lakukan, dimana partisipasi dalam penyusunan anggaran rutin Kasubag TU/Sekretaris di bantu oleh staf PPK dan staf keuangan berjalan sesuai.

Kejelasan sasaran anggaran, terlihat pada saat program kegiatan SKPD sesuai dengan TUFOKSI SKPD masing-masing hal tersebut yaitu RENSTRA dan RPKJM disesuaikan dengan program kerja yang akan dilaksanakan oleh SKPD, yang mana mempunyai rencana kerja yang berkelanjutan. Sedangkan kesulitan sasaran anggaran, dalam menyusun anggaran harus berdasarkan kebutuhan sesuai dari awal perencanaan, pembuatan, pelaksanaan dan hasil yang didapat karna kalau tidak sesuai maka pengajuan anggaran tidak akan disetujui. Dan kesulitan lainnya kurangnya SDM dalam penyusun anggaran, juga dalam pengajuan anggaran kita harus mampu untuk adu argument dngan tim Panggar yang kadang melelahkan.

Evaluasi anggaran di SKPD pemerintah mempunyai Tim pemeriksa yaitu; Inspektorat, BPKP, BPK dan KPK.

Umpan balik dari pelaksanaan anggaran merupakan tolak ukur dan acuan untuk menyusun anggaran yang akan datang.

#### 4.3.3. Kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari.

Penilaian Kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi/menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka (Hani Handoko,1988). Dari 5 item pertanyaan yang di sebar melalui kuesioner terdapat nilai indek rata-rata **3,5614** dengan penilaian baik.

Dari nilai rata-rata indeks menunjukkan rata-rata jawaban dari kuesioner setuju dengan pernyataan tersebut tentang perencanaan, pengkoordinasian, evaluasi dan pengawasan. Untuk empat indikator ini pimpinan pada SKPD bisa melaksanakan dengan baik. Sedangkan untuk pemilihan staf/pegawai kepala SKPD hanya mengajukan kepada BEKADE sesuai dengan yang di butuhkan, dalam hal ini tidak ada penyeleksian pada SKPD bersangkutan.

#### 4.3.4. Apakah ketepatan skedul anggaran, dan karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari

Peneliti melakukan perhitungan statistik mengenai Ketepatan Skedul anggaran (X1), Karakteristik tujuan anggaran (X2), terhadap Kinerja Manajerial (Y), Lokasi peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian validitas dan reliabilitas data terhadap kuisisioner yang telah disebarkan.

##### 1) Uji validitas

Validitas instrument pada variabel penelitian ini.

##### 2) Uji reliabilitas data

Menentukan masing-masing nilai Cronbach's alpha hitung dalam penelitian ini >0,60. Sehingga instrument pengamatan yang di gunakan dalam variable penelitian ini di nyatakan andal.

##### 3) Uji asumsi klasik

Model regresi berganda yang digunakan dalam pengujian hipotesis dikatakan model yang baik apabila model tersebut memenuhi normalitas data dan terbebas dari asumsi-asumsi klasik, yaitu normalitas, multikolinearitas, autokorelasi dan heteroskedastisitas (Sujianto,2009). Dalam penelitian ini, asumsi klasik autokorelasi tidak diuji dengan alasan data yang dikumpulkan dan diolah merupakan data *cross section*, sedangkan masalah autokorelasi sering terjadi pada data *time series*.

##### - Uji Normalitas

Hasil uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (independen) memiliki distribusi normal.

Grafik hisogram berikut ini dapat kita lihat bahwa penyebaran data pada sumbu diagonal cenderung mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

##### - Uji Multikolinearitas

Menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui *Variance Inflation Factor (VIF)*  $\geq 10$  dan *tolerance*  $\leq 0.1$ . Variabel Skedul anggaran (X<sub>1</sub>) dengan nilai VIF 3.285 dan variabel Karakteristik tujuan anggaran (X<sub>2</sub>) dengan nilai VIF 3.285 adalah nilai VIF < 10. Pada variabel Skedul anggaran (X<sub>1</sub>) dengan nilai *tolerance* 0,304 dan variabel Karakteristik tujuan (X<sub>2</sub>) dengan nilai *tolerance* 0,304 adalah nilai nilai Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat korelasi variabel-variabel bebas antara satu dengan yang lainnya, atau variabel *independent* pada penelitian ini bebas *multikol*.

Uji heterokedastisitas menunjukan bahwa variansi variabel tidak sama untuk pengamatan. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah heteroskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas karena data *cross section* memiliki data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

Berdasarkan gambar bahwa ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

##### 4) Analisis regresi

Teknik analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi pada variabel bebas.

Berdasarkan tabel dapat dianalisa bawah model dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja manajerial} = 0,1956 + 0,539 X_1 + 0,155 X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja manajerial

X<sub>1</sub> = Ketepatan Skedul anggaran

X<sub>2</sub> = Karakteristik tujuan anggaran

##### - Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah secara simultan (bersama-sama) yang menggambarkan pengaruh penetapan skedul anggaran (X<sub>1</sub>) dan Variabel karakteristik tujuan

anggaran ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel Variabel kinerja manajerial ( $Y$ ).

Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Nilai  $F_{tabel}$  pada level signifikan 0,05 adalah 000 Hasil pengolahan statistik analisis regresi menunjukkan nilai  $F=87,005$  yang signifikan pada level 0,000.

Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $87,005 > 3,18$  (sig.  $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama variabel dependen terhadap variabel independen yaitu penetapan ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari hasil pengolahan data SPSS, dapat dilihat nilai sig sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga model regresi yang dipakai dapat digunakan.

#### - Uji T

Menguji hipotesis *secara parsial (sendiri-sendiri)* yang dikemukakan, maka dari data Uji T, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai t hitung, variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , signifikan pada alpha 5%. Sebagaimana diterangkan bahwa untuk pengujian hipotesis melalui uji t, setelah nilai t hitung diperoleh langkah berikutnya adalah membandingkan nilai t hitung masing-masing variabel bebas dengan nilai t tabel hipotesis tersebut,  $H_0$  diterima t hitung < t tabel,  $H_a$  diterima jika t hitung > t tabel

Berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  dan signifikansi yang diperoleh yang dapat dilihat pada Tabel 4.16, maka uji hipotesis pertama dan kedua dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama yang diajukan, bahwa penetapan skedul anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial. Dari pengolahan data yang diperoleh, nilai  $t_{tabel}$  pada alpha 0,05 adalah 1,67412. Nilai  $t_{hitung}$  5,639 untuk variabel ketepatan skedul ( $X_1$ ) pada tingkat signifikansi 0,000. Adalah. Dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,639 > 1,67412$  dan taraf signifikansi 0,000. > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan ketepatan skedul anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
- b. Hipotesis kedua yang diajukan, bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dari pengolahan data yang diperoleh, nilai  $t_{tabel}$  pada alpha 0,05 adalah 1,67412 Nilai  $t_{hitung}$  1.876 untuk variabel karakteristik tujuan anggaran ( $X_2$ ) pada tingkat signifikansi 0,67. Dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $1,876 > 1,67412$  dan taraf signifikansi 0,67. Hal ini menunjukkan

bahwa karakteristik tujuan anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

#### - Koefisien determinasi

Nilai *Adjusted R square* menunjukkan 771. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh penetapan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 77,1 % sedangkan 22,9 % ditentukan oleh faktor lain.

## 4.4. Pembahasan

### 4.4.1. Kondisi ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

Terlihat dari responden ketepatan skedul anggaran menunjukkan bahwa dari 6 item pertanyaan indek rata-rata menunjukkan nilai 3,59 katagori ketepatan skedul anggaran dari 8 item pertanyaan indek rata-rata menunjukan nilai 3,378. Dari pendapat responden karakteristik tujuan anggaran terdapat indek rata-rata 3,378 katagori baik.

### 4.4.2. Pengaruh ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah.

#### 1) Pengaruh ketepatan skedul

Terlihat dari hasil penelitian ketetapan skedul anggaran bahwa skedul anggaran dan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang positif, semakin tinggi ketepatan skedul semakin tinggi kinerja manajerial terlihat dari hasil regresi Nilai  $t_{hitung}$  5,639 untuk variabel ketepatan skedul ( $X_1$ ) pada tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,639 > 1,67412$  dan taraf signifikansi 0,000. > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan skedul anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis pertama diterima. Bahwa Ketepatan Skedul Anggaran berdasarkan teori, Penganggaran adalah suatu proses perencanaan, persetujuan, pelaksanaan, pemantauan dan pemeriksaan program-program pemerintah untuk satu atau beberapa tahun (Mikesell, 2007). Sesuai dengan asal-usulnya, penganggaran didefinisikan sebagai serangkaian prosedur-prosedur yang dilaksanakan berulang-ulang dari tahun ke tahun, dengan sedikit atau tanpa perubahan, yang dilakukan pemerintah untuk membagi-bagi sumberdaya kepada unit-unit kerjanya dan mengendalikan setiap pengeluaran yang dilakukan (Schick, 1998).

## 2) Pengaruh karakteristik

Terlihat dari hasil penelitian Karakteristik tujuan anggaran dan kinerja manajerial mempunyai pengaruh, semakin tinggi karakteristik tujuan semakin tinggi kinerja manajerial. Telihat dari hasil penelitian dengan hasil regresi nilai  $t_{tabel}$  pada alpha 0,05 adalah 1,67412 Nilai  $t_{hitung}$  1.876 untuk variabel karakteristik tujuan anggaran ( $X_2$ ) pada tingkat signifikansi 0,67. Dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $1.876 > 1,67412$  dan taraf signifikansi 0,67. karakteristik tujuan anggaran dalam terori Kenis (1979) mengemukakan lima *Budgetary Goal Characteristics* yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, indikator 1. Partisipasi penyusunan anggaran dengan 2 item pertanyaan, 2. Kejelasan sasaran anggaran dengan 2 item pertanyaan, 3. Kesulitan sasaran anggaran dengan 2 item pertanyaan, 4. Evaluasi anggaran dengan 1 item pertanyaan, 5. Umpan balik dengan 1 item pertanya. Dari pendapat responden kineja manajerial terdapat 5 item pertanyaan dengan indek rata-rata menunjukkan nilai dengan 3,36 dengan katagori baik. Kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tertentu. Dessler (2009) berpendapat: kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat.

Hasil penelitian dari hasil regersi bahwa menunjukkan hasil uji secara simultan (bersama - sama) nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $87,005 > 3,18$  (sig.  $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama variabel dependen terhadap variabel independen yaitu penetapan ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian terlihat bahwa dengan ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari. Berhasil dengan terlihat bahwa daerah kabupaten Batanghari pernah berpertasi dalam penyusunan anggaran.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Simpulan

Hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

5.1.1. Tanggapan responden tentang ketepatan skedul anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kabupaten Batanghari, menunjukkan bahwa dari 6 item pertanyaan nilai indeks rata-rata menunjukkan nilai **3,519** dengan penilaian baik .

5.1.2. Tanggapan responden karakteristik tujuan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari. Menunjukkan bahwa dari 8 item pertanyaan nilai indeks rata-rata menunjukkan 3,38 dengan penilaian sedang.

5.1.3. Kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari menunjukkan nilai rata-rata 3,56 dengan penilaian baik.

Variabel ketepatan skedul ( $X_1$ ) berpengaruh positif (signifikan) terhadap Kinerja manajerial satuan kerja perangkat Daerah Kabupaten Batanghari hal ini terlihat dari nilai hitung lebih kecil dari t tabel (  $0,5639 < 1,67412$  ), Karakteristik tujuan anggaran ( $X_2$ ) berpengaruh positif (signifikan) terhadap Kinerja manajerial satuan kerja Perangkat Daerah Kabupaten Batanghari yaitu nilai t hitung  $> t$  tabel (  $1.876 < 1,67412$  )

Koefisien Determinasi. Nilai *Adjusted R square* menunjukkan 771. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh ketepatan skedul anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 77,1 % sedangkan 22,9 % ditentukan oleh faktor lain.

### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya dapat ditarik beberapa saran sebagai berikut:

5.2.1. Pemerintah daerah Kabupaten Batanghari perlu memperhatikan mental, fisik dan kesehatan memberikan kompensasi lebih terhadap karyawan agar karyawan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas seefektif mungkin dalam pelaksanaan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Batang Hari, kinerja aparat pemerintah daerah karena dengan, Keberhasilan tersebut berulang kembali diawal tahun 2012 ini yakni Pemkab. Batang Hari menerima penghargaan Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota Tahun 2011 termotivasi dalam melaksanakan tugas dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

5.2.2. Pemerintah daerah perlu melibatkan para SKP terutama bagian keuangan dalam penyusunan anggaran. Dalam melaksanakan tugas pelimpahan wewenang terhadap bawahan perlu sesuai dengan poksinya masing-masing.

5.2.3. Bagi para peneliti lain diharapkan agar dapat mengumpulkan data primer tidak hanya dari penyebaran kuisioner namun harus ditunjang dengan wawancara maupun observasi langsung.

## DAFTAR REFERENSI

- Bambang, S dan Muthaher, O. (2009). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis. Universitas Islam Sultan Agung.
- Bastian, I. (2006). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Salemba Empat: Jakarta.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen SDM* buku 1. Indeks: Jakarta.
- Hansen dan Mowen, (1995). *Akuntansi Manajemen*. Jilid 1. Erlangga: Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta.
- Herminingsih, (2009). *Pengaruh Partisipasi Dalam Penganggaran dan Peran Manajerial pengelolaan Keuangan daerah terhadap Kinerja Pemerintah daerah (Studi Empiris Pemerintah Kabupaten Demak)*. Tesis. Universitas Sumatra Utara.
- Hendra Cipta, (2011). *Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance Budgeting) Pada Pemerintah (Studi Eksploratif Pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar)*. Tesis. USU
- Ikhsan, A dan Ishak, M. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Kennis, I. (1979). *The Effect of Budgetary Goal Characteristic on Manajerial Attitude and Performance*, *The Accounting Review*. Vol. LIV. No.4. Oktober: 707-721.
- Kusuma, I.W. (2004). *Perluakah Akuntan Memahami Aspek Keperilakuan?*. *Media Akuntansi*. No. 42/Tahun XI: 50-53.
- Mahoney, Thomas A. Thomas H. J. and Stephen J C. (1963). *Development of Managerial Performance a Research approach*.
- Mardiasmo, (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi: Yogyakarta.
- Maryanti, H. (2002). *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Pemerintah Daerah di PropinsiNusa Tenggara Timur*. Tesis. Universitas Sumatra Utara.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Jakarta.
- Mulyadi, (2001). *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Salemba Empat: Jakarta.
- Milani, K.. (1975). *The Relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes*, *A Field Study*, *The Accounting Review*. pp. 274-284
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Nordiawan, D. (2007). *Akuntansi Pemerintahan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Nordiawan, D. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat: Jakarta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Daerah, (2008). *Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Timur*.
- Prawirosentono, (1999). *Kebijakan Kinerja Keuangan*. BPFE: Yogyakarta
- Purwanto, D. (2006). *Komisaris Bisnis*. Edisi 3. Erlangga: Jakarta.
- Ramandei, P. (2009). *Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah, Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura*. Tesis. Universitas diponogoro. Semarang.
- Rafly, W. (2006). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Tesis UGM
- Republik Indonesia, (2003). *Undang-Undang Menteri dalam Negeri 17 Tahun 2004 Tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355)*.
- Republik Indonesia, (2003). *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif Undang - Undang No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara*. PNRI: Jakarta.
- Republik Indonesia, (2004). *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah*.

- Republik Indonesia, (2005). Peraturan Pemerintah RI Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Republik Indonesia, (2008). Peraturan Pemerintah RI Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
- Ruky. A, (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Robbins. Stephen P, (1994). *Teori Organisasi*. Struktur. Edisi 3 Desain dan Aplikasi: Jakarta.
- Rohman. A, (2007). *Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah*. Tesis. UNDIP.
- Sakaran. U, (2006). *Research Methods for Business*. Edisi 4 buku satu Salemba Empat: Jakarta.
- Sardjito. M, (2007). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X.
- Siagian. S, (2002). *Manajemen SDM*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Simanjuntak. PJ, (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. FEUI: Jakarta.
- Schick. A, (1998). Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools? OECD Journal on Budgeting. Volume 7- No. 2.
- Syafrial. MY, (2009). *Pengaruh Ketepatan Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Sarolangun)*. Tesis. Universitas Sumatra Utara.
- Stoner, James A F. (1989). Management. 5<sup>th</sup>. Edition. Prentice-Hall: New Jersey.
- Tim Penyusun MIA, (2014), *Pedoman Penulisan Proposal Penelitian dan Tesis*, Program Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi.