

## **PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DI KOTA PALEMBANG**

**Oleh : Welly**

**Email : [welly\\_lht@yahoo.com](mailto:welly_lht@yahoo.com)**

### **ABSTRACT**

This research has goal to measure and test in empirical to the characteristic influence of budget goal (budget participation, clarity of budget goal, budget feedback, budget evaluation and difficulty of budget goal) to the performance with the hypothesis of budget participation, clarity of budget goal, budget feedback, budget evaluation and difficulty of budget goal have a influence to the performance. This research conducted at 17 offices and 5 bodies in Palembang city with amount of responders are 110, from that amount there are 84 declared complete for analysis. The sample determining use proportionate stratified random sampling and data analysis use linear regression parameter statistics by using SPSS versi 12. This research prove that according to simultaneous characteristic of budget goal which cover the budget participation, clarity of budget goal, budget feedback, budget evaluation and difficulty of budget goal have influence to the performance. In partial known that budget participation, clarity of budget goal and budget feedback not significant to the performance. The budget evaluation have a positive influence significant to the performance. While the difficulty of budget goal have a negative influence significant to the performance. The characteristic influence of budget goal to the performance proven weak, where value  $R^2$  only amount to 22,9% while the left 77,1% influenced by the other factor, out of the research model as culture organization, commitment of organization and the mnagement's commitment.

**Keywords :** Budget participation, Clarity of budget goal, Budget feedback, Budget evaluation, Difficulty of budget goal and Performance.

### **PENDAHULUAN**

Penyusunan rancangan APBD dilaksanakan tim anggaran eksekutif bersama unit organisasi perangkat daerah (Sardjito dan Muthaher : 2007). Rancangan anggaran unit kerja dimuat dalam suatu dokumen rancangan anggaran satuan kerja (RASK). RASK merupakan dokumen yang menggambarkan hubungan kebijakan anggaran dengan operasional anggaran disetiap unit pelaksana anggaran sesuai dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi yang menjadi kewenangan unit kerja bersangkutan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Untuk menghasilkan rencana kerja maka dibutuhkan perencanaan dan pengendalian, karena tanpa pengendalian, perencanaan tidak berarti karena tidak ada tindak lanjut untuk mengidentifikasi apakah rencana organisasi telah tercapai, sebaliknya tanpa perencanaan, pengendalian tidak berarti karena tidak ada target yang digunakan sebagai pembanding (Mardiasmo, 2004 : 36).

Jones & Pendlebury (1996 : 19) membagi proses perencanaan dan pengendalian sektor publik menjadi lima tahap : perencanaan tujuan dan sasaran dasar, perencanaan operasional, tahap penganggaran, pengendalian dan pengukuran, serta pelaporan, analisis dan umpan balik. Mardiasmo (2004 : 41) berpendapat penganggaran merupakan tahap paling dominan dalam proses perencanaan dan pengendalian karena tim anggaran bersama unit organisasi akan membuat anggaran terhadap program, aktivitas dan proyek yang akan dilaksanakan. Agar anggaran tercapai, maka didukung dengan struktur pengendalian manajemen yang baik. Struktur pengendalian manajemen termanifestasi dalam bentuk pusat pertanggungjawaban (Mardiasmo, 2004 : 46). Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin manajer bertanggungjawab atas aktivitas dipimpinya, seharusnya pusat ini ikut berpartisipasi karena memiliki informasi relevan mengenai aktivitas dan program yang akan dilaksanakan. Bila pusat ini diikutsertakan tidak menutup kemungkinan apa yang direncanakan akan tercapai sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kenis (1979), Nouri & Parker (1998) menyimpulkan anggaran berhasil jika ada partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Sistem penyusunan anggaran di Indonesia sebelum terjadinya reformasi sektor publik menggunakan pendekatan tradisional bercirikan *line-item* dan *inkrementalism* dengan model penyusunan anggaran bersifat *top down*. Schiff & Lewin (1970) dalam menyatakan ketika anggaran disusun menggunakan pendekatan tradisional bersifat *top down* pelaksana anggaran dipandang sebagai anggota sistem pasif yang tidak diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran. Schiff & Lewin (1970) menyarankan agar melibatkan karyawan dalam penyusunan anggaran. Kelemahan pendekatan tradisional *line-item* dan *inkrementalism* mendorong dikembangkannya *New Publik Management* (NPM) dengan menawarkan konsep baru yaitu manajemen sektor publik berorientasi pada kinerja bukan pada kebijakan (Mardiasmo, 2004 : 83). Konsep ini membawa perubahan fundamental dalam pengelolaan keuangan dalam hal penyusunan anggaran yang berorientasi pada input, output dan *outcome*. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 59 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang menyatakan bahwa APBD disusun berdasarkan pendekatan kinerja.

Fakta dilapangan menyatakan ketika komunikasi tujuan anggaran menurun, ini mengisyaratkan apakah pimpinan mengharapkan keberadaan pegawai, sebaliknya pimpinan banyak belajar mengenai penyampaian dan permasalahan yang ada pada pegawai untuk membandingkan laporan yang dianggarkan dengan kinerja aktual. Informasi anggaran ini menolong pimpinan untuk mengevaluasi kinerja. Berikut fakta melalui internet berkaitan dengan karakteristik tujuan anggaran yang terjadi pada dinas pendidikan dan dinas kesehatan kota Palembang. Fakta pertama APBD kota Palembang tahun 2009 memiliki beban berat

mencari dana tambahan atas program sekolah dan berobat gratis. APBD Kota Palembang 2009 diketahui Rp 1.382.101.119.754.000 dari dana tersebut Rp 567 Miliar dialokasikan untuk dinas pendidikan (41%), kemudian dari dana Rp 567 Miliar (70%) atau sekitar Rp 400 Miliar dialokasikan untuk belanja langsung berupa gaji guru dan pegawai termasuk honor, sisanya Rp 160 Miliar dimanfaatkan untuk belanja tidak langsung seperti pelatihan guru, ATK, rehab gedung dan lainnya. Dari fakta tersebut dinas pendidikan tidak mampu untuk menyelenggarakan sekolah gratis, bahkan anggaran dinas pendidikan tahun 2008 Rp 492 Miliar tidak mampu mengadakan buku gratis untuk sekolah dasar apalagi untuk SMA (Sumber : Sriwijaya Post tanggal 14 November 2008). Anggaran untuk dinas pendidikan menunjukkan target anggaran yang ditetapkan pemerintah kota Palembang untuk dinas pendidikan terlalu tinggi sehingga membuat dinas kesulitan untuk mencapai tujuan anggaran, hal ini menimbulkan keraguan bagi dinas pendidikan untuk mencapai target 2009. (<http://www.sripoku.com/view/1291/palembang-kesulitan-terapkan-sekolah-gratis>).

Fakta kedua hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI terhadap dinas kesehatan kota Palembang tahun 2006, ditemukan beberapa kelemahan dimana satuan kerja dilingkungan dinas kesehatan belum sepenuhnya melaksanakan pencatatan mengenai Sistem Akuntansi Keuangan dan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara. Hasil temuan pertama BPK menemukan tidak ada kebijakan umum dari kepala dinas sebagai kuasa pengguna anggaran berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa untuk menjamin pengadaan barang/jasa dilaksanakan dengan memperhatikan aspek efisiensi. Temuan kedua kurangnya koordinasi instansi terkait perencanaan kebutuhan barang untuk menghindari kemungkinan terjadinya barang hasil pengadaan tidak dimanfaatkan secara langsung sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Sehingga disimpulkan dengan tidak adanya koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam menentukan kebutuhan barang menyebabkan barang yang dibeli tidak termanfaatkan sesuai dengan tujuan, padahal menurut Mardiasmo salah satu fungsi anggaran pada adalah sebagai alat koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam organisasi (Mardiasmo, 2004 : 65).

Dari dua fakta tersebut, maka penulis ingin melihat apakah kesulitan tujuan anggaran, partisipasi, evaluasi, umpan balik dan kejelasan tujuan dalam penyusunan anggaran pada Dinas dan Badan Kota Palembang mempengaruhi kinerja. Permasalahan penelitian adalah bagaimana pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di kota Palembang. Tujuan penelitian untuk mengukur dan menguji secara empirik pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu manfaat akademis bagi pengembangan konsep baru yang memperluas karakteristik tujuan anggaran dalam penyusunan anggaran serta pengaruhnya terhadap kinerja,

juga memberikan bukti dibidang akuntansi manajemen sektor publik bahwa dalam penyusunan anggaran memperhatikan karakteristik tujuan anggaran. Manfaat Praktis, bahan masukan dalam mengevaluasi perencanaan, penyusunan strategi, dan anggaran serta dapat dipergunakan sebagai alternatif untuk mengetahui apakah karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja sehingga mendorong pemerintah lebih efisien, efektif dan ekonomis dalam menggunakan sumber daya.

## **TINJAUN PUSTAKA**

Penelitian ini membahas karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja menggunakan lima indikator Kenis (1979) meliputi partisipasi, kejelasan tujuan, umpan balik, evaluasi, dan kesulitan tujuan. Lowce (1970) mengemukakan anggaran sebagai alat utama organisasi dalam membuat perencanaan dan pengendalian. Kenis (1979) memandang anggaran sebagai rencana yang tidak hanya menggambarkan rencana keuangan organisasi mengenai biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban tetapi anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta alat motivasi.

### **Karakteristik Tujuan Anggaran**

#### **1. Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran mengacu pada luasnya partisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan pengaruh tujuan anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Partisipasi dalam penentuan tujuan anggaran mendorong pimpinan mengidentifikasi tujuan, menerima tujuan, dan meningkatkan prestasi kerja (Argyris, 1952 : Becker & Green, 1962 : Wallace, 1966 : Hanson, 1966 : Dunbar, 1971), ada juga menemukan partisipasi anggaran terhadap kinerja memiliki hubungan tidak signifikan (Vroom : 1964, Lowin : 1968 , Yukl : 1971) dalam Kenis (1979). Penelitian lain menyatakan tidak adanya hubungan partisipasi manajer tingkat bawah dalam penyusunan tujuan anggaran terhadap kinerja, penemuan tujuan atau pencapaian tujuan (French *et al.*, : 1966, Carroll & Tosi : 1970, Latham & Yukl : 1976, Ivancevich : 1976) dalam Kenis (1979). Milani (1975) tidak menemukan hubungan antara partisipasi terhadap kinerja bahkan hubungan antar keduanya sangat lemah. Brownell (1982) menyatakan partisipasi anggaran yaitu proses keterlibatkan pekerja dalam penyusunan anggaran serta mempunyai pengaruh terhadap target anggaran, oleh karena itu diperlukan penghargaan atas pencapaian target anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan manajer tingkat bawah melakukan negosiasi dengan manajer tingkat atas mengenai kemungkinan target anggaran yang dicapai (Brownell & McInnes : 1986, Dunk : 1990). Siegel & Marconi (1989) menyatakan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran

mempunyai hubungan positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Bawahan mempunyai kesempatan melaporkan informasi yang dimilikinya kepada atasan, sehingga atasan dapat memilih keputusan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi merupakan cara efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi. Maryanti (2002 : 52) menemukan partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, ini menunjukkan kinerja tidak dipengaruhi partisipasi anggaran baik dalam tahap menyiapkan usulan, pelaksanaan maupun dalam mempertanggungjawabkan anggaran. Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006 : 5) menemukan partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Sardjito dan Muthaher (2007) menunjukkan partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja, semakin tinggi tingkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja.

## **2. Kejelasan Tujuan Anggaran**

Kejelasan tujuan anggaran mengacu pada luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan spesifik dan jelas, serta mudah dipahami siapa saja yang bertanggungjawab menemukannya. Locke (1968) menyatakan penempatan tujuan spesifik jauh produktif dibandingkan penempatan tujuan yang tidak spesifik, karena menurut Locke (1968) tujuan anggaran spesifik mendorong anggota organisasi melakukan hal terbaik bagi organisasinya, sedangkan tujuan anggaran tidak spesifik lebih mengarah pada suatu kebingungan, ketegangan, dan ketidakpuasan dari anggota organisasi. Beberapa penelitian yang mendukung pengaruh positif dari kejelasan *task goal setting* dan ketegasan pada komitmen terhadap pencapaian tujuan, dan kepuasan karyawan (Latham & Yukl : 1975, Steers : 1976, Ivancevich : 1976). Kenis (1979) menemukan manajer akan memberikan respon positif dan relatif sangat kuat dalam meningkatkan kejelasan tujuan. Manajer tingkat atas dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan ketegangan kerja, dan memperbaiki anggaran yang dihubungkan dengan sikap, kinerja anggaran dan efisiensi biaya manajer tingkat bawah secara signifikan akan meningkatkan ketegasan tujuan anggaran. Jumirin (2001) mengatakan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan kejelasan sasaran anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Maryanti (2002) menemukan kejelasan tujuan anggaran memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja, aparat pemerintah dapat mengetahui hasil usahanya melalui evaluasi yang dilakukan secara efektif untuk mengetahui kejelasan tujuan anggaran yang dibuatnya dan merasa puas apabila anggaran yang dibuatnya bermanfaat bagi kepentingan masyarakat. Adoe (2002) dalam Suhartono dan Solichin (2006) menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Darma (2004) dalam Suhartono dan Solichin (2006) mendukung hubungan kejelasan sasaran dengan

kinerja dalam konteks pemerintah daerah. Munawar, Irianto dan Nurkholis (2007) menemukan hubungan tidak signifikan kejelasan tujuan dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

### **3. Umpan Balik Anggaran**

Umpan balik anggaran merupakan tingkat dimana tujuan anggaran telah dicapai. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil usahanya, maka mereka tidak memiliki dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak termotivasi meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya menyebabkan anggota organisasi menjadi tidak puas terhadap pekerjaannya (Becker & Green : 1962). Carroll & Tosi (1970) menemukan umpan balik anggaran berpengaruh positif terhadap diri sendiri dalam pencapaian tujuan tetapi tidak terhadap peningkatan pekerjaan. Steers (1975), Kim & Hamner (1976) menunjukkan hubungan positif signifikan umpan balik anggaran terhadap kinerja, sebaliknya Chapanis (1964), Hackman & Lawler (1971) dalam Kenis (1979) gagal menemukan hubungan tersebut. Kenis (1979) menemukan hubungan kepuasan kerja dan motivasi anggaran signifikan lemah terhadap umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marjinal dalam memperbaiki sikap. Kenis gagal dalam menemukan hubungan umpan balik anggaran terhadap kinerja. Maryanti (2002) tidak menemukan pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja. Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006) menemukan umpan balik anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan semakin tinggi partisipasi dalam menyusun, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan anggaran maka kinerjanya akan semakin baik.

### **4. Evaluasi Anggaran**

Evaluasi anggaran mengacu pada selisih anggaran yang dapat ditelusuri dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja. Pendekatan evaluasi anggaran melalui pendekatan *punitive* mengarah pada penurunan motivasi dan sikap negatif, sedangkan pendekatan yang mendukung bisa menghasilkan sikap dan perilaku positif (Welsch : 1976). Kenis (1979) menyatakan manajer memberikan respon yang tidak menyenangkan dalam menggunakan anggaran dan evaluasi kinerja pada model *punitive* yang mengarah pada peningkatan ketegangan kerja serta penurunan kinerja. Maryanti (2002) menemukan evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja, ini menunjukkan dalam menyiapkan anggaran selalu melakukan evaluasi kegiatan, namun pada saat pelaksanaan tidak melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga membuat kinerja menjadi semakin rendah. Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006) menunjukkan evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja.

## 5. Kesulitan Tujuan Anggaran

Hofstede (1967) dalam Kenis (1979) menyatakan tujuan anggaran ketat mengarah pada peningkatan motivasi, menurut Hofstede (1967) pengetatan terhadap tujuan anggaran akan mengurangi motivasi pekerja. Locke (1968) mengklaim sulitnya *task goal* mengarah pada peningkatan kinerja dari tujuan mudah dicapai. Beberapa penelitian gagal memberikan bukti pengaruh kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja. Carroll & Tosi (1970) menemukan hubungan positif signifikan kesulitan tujuan tugas yang dirasa manajer dan kinerja diri sendiri. Blumenfeld & Leidy (1969) dalam Kenis (1979) menyatakan kinerja *salesmen* dan *servicemen* yang ditugaskan tujuan yang sulit memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan *salesmen* dan *servicemen* yang ditugaskan tujuan yang mudah. Stedry & Kay (1966) dan Steers (1975) gagal dalam mendukung pengaruh positif kesulitan tujuan anggaran terhadap motivasi dan kinerja. Kenis (1979) menyatakan tujuan anggaran merupakan *range* dari "sangat longgar dan mudah dicapai" sampai "sangat ketat dan tidak dapat dicapai". Tujuan anggaran yang mudah dicapai gagal memberikan tantangan bagi anggota organisasi dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Tujuan anggaran yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai akan mengarah pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi rendah, dan menolak tujuan anggaran. Kenis (1979) menyatakan manajer memiliki tujuan anggaran "terlalu ketat" secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja yang rendah, kinerja anggaran dan efisiensi biaya dibandingkan untuk dilaporkan memiliki tujuan anggaran "tepat" atau "ketat tetapi dapat dicapai". Hal ini mengindikasikan "ketat tetapi dapat dicapai" merupakan tingkat optimal untuk kesulitan tujuan anggaran. Maryanti (2002) menemukan kinerja tidak dipengaruhi kesulitan tujuan, sehingga dalam mempersiapkan penyusunan anggaran tidak terlalu memperhatikan mudah atau sulitnya anggaran. Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006) menyatakan kesulitan tujuan menunjukkan pengaruh tidak signifikan.

Kinerja manajerial yang diperoleh pimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan erat. Tujuan anggaran yang jelas akan mendukung kinerja sedangkan tujuan anggaran yang mudah dicapai akan mengarah pada kinerja yang rendah. Pengukuran kinerja tentunya tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Maryanti (2002) menemukan partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran, tidak berpengaruh terhadap

kinerja. Hal ini menunjukkan anggaran yang dibuat aparat tidak spesifik dan tidak jelas yang membuat kinerja menjadi rendah.

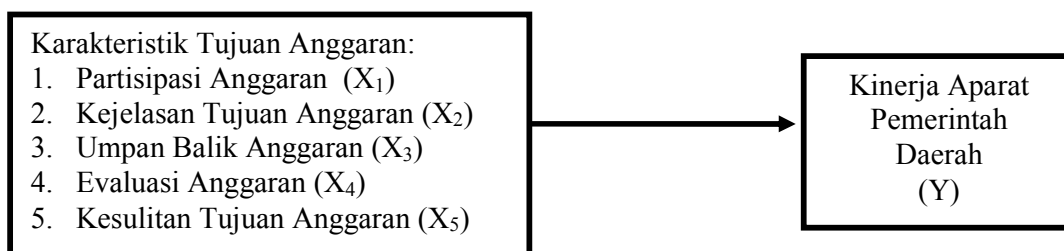
### **Penelitian Terdahulu**

Bass & Leavitt (1963), Bryan & Locke (1967) dalam Breux (2004) meneliti hubungan partisipatif dalam menetapkan tujuan pada kinerja, hasil menunjukkan penugasan tujuan bermotivasi rendah meningkatkan kinerja sebaliknya penugasan tujuan bermotivasi tinggi mempunyai pengaruh negatif pada kinerja. Milani (1975) meneliti pengaruh partisipasi anggaran pada sikap dan kinerja, hasil menunjukkan tidak ada hubungan signifikan antara partisipasi dan kinerja. Hasil menunjukkan partisipasi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja atau partisipasi mempengaruhi kinerja melalui pengaruh positif pada pekerjaan dan sikap organisasi. Kenis (1979) menguji pengaruh karakteristik tujuan anggaran dalam hubungannya dengan sikap dan kinerja. Hasil menunjukkan kejelasan tujuan anggaran dan partisipatif anggaran tidak berhubungan dengan kinerja. Kenis gagal mendukung pengaruh positif penganggaran partisipatif dalam kinerja. Penelitian penganggaran partisipatif memiliki hubungan positif partisipasi anggaran dan kinerja (Merchant 1981, Brownell 1982, Brownell & McInnes 1986, dan Chong & Chong 2002), hasil hubungan tidak signifikan ditunjukkan Milani (1975), Kenis (1979), Chenhall & Brownell (1988), dan Wentzel (2002), dan bahkan ada yang mengungkapkan hubungan negatif seperti Stedry (1960) dan Bryan & Locke (1967). Brownell (1985) menguji pengaruh partisipatif pada kinerja, dengan membandingkan unit penelitian dan pengembangan (R&D) dengan unit pemasaran. Hasil menunjukkan partisipasi memimpin kearah kinerja yang lebih tinggi dalam unit R&D dibandingkan dalam unit pemasaran. Temuan ini menyarankan partisipatif anggaran tidak menghasilkan pengaruh yang sama dalam unit organisasi, menyiratkan organisasi harus mengetahui adanya lingkungan berbeda dalam menghadapi dan implementasi sistem.

Dunk (1989) dalam Breux (2002) meneliti pengaruh tekanan anggaran dan partisipatif anggaran pada kinerja. Hasil menunjukkan pengaruh interaksi signifikan, ini mendukung hubungan tidak signifikan Brownell & Hirst (1986) tetapi membantah hubungan positif Brownell (1982). Chong & Chong (2002) meneliti tujuan anggaran, pengaruh informational dari penganggaran partisipatif pada kinerja, Chong menemukan partisipasi dan kinerja positif berhubungan melalui mediasi pengaruh komitmen tujuan dan informasi yang relevan dengan pekerjaan. Maryanti (2002) menemukan partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran tidak berpengaruh



terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan anggaran yang dibuat tidak spesifik dan tidak jelas membuat kinerja menjadi rendah. Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006) menunjukkan secara simultan karakteristik tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja. Secara parsial hanya partisipasi anggaran dan umpan balik anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kejelasan tujuan anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kesulitan Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kota Palembang.



Gambar 1: Kerangka Pikir

## METODE PENELITIAN

### Ruang Lingkup

Banyak faktor mempengaruhi kinerja, tetapi dalam penelitian ini hanya menggunakan karakteristik tujuan anggaran yang dikemukakan Kenis (1979) dengan menggunakan lima indikator meliputi partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran pengaruhnya terhadap kinerja.

### Jenis dan Sumber Data

Data primer dikumpulkan langsung dari Dinas dan Badan dengan membagikan kuesioner. Data sekunder terdiri dari struktur organisasi, tugas dan fungsi, Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Daerah mengenai Pengelolaan Keuangan Daerah dan data-data yang memiliki relevansi dengan kajian yang akan dibahas. Metode pengumpulan data adalah survei dimana informasi dan data yang dibutuhkan diperoleh dari responden dengan teknik kuesioner. Pengumpulan data dengan memberikan kuesioner, kuesioner yang telah diisi akan diteliti hal ini dilakukan untuk memilih kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis, sedangkan kuesioner yang terkategori tidak lengkap tidak akan dianalisis.

### 1. Populasi dan Sampel

Populasi yang dipilih adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Palembang. Informasi mengenai identitas Instansi Pemerintah Daerah diperoleh dari Biro Organisasi Sekretariat Daerah Kota Palembang. Berdasarkan informasi tersebut, peneliti menentukan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Sampel penelitian meliputi Dinas dan Badan yang terdiri 17 Dinas dan 5 Badan. Responden meliputi Kepala Dinas dan Badan, Kepala sub bagian dinas (Kasubdin) dan Badan serta pegawai bagian anggaran. Jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 110 (masing-masing Dinas dan Badan memperoleh 5), kuesioner yang kembali 87, yang tidak kembali 23, 3 kuesioner dinyatakan tidak lengkap. Sehingga kuesioner yang digunakan untuk analisis sebanyak 84.

## 2. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan indikator Kenis (1979) yang telah dimodifikasi Mardiasmo (1997). Penilaian setiap pertanyaan menggunakan skala Likert lima poin dengan kategori 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=netral, 4=setuju, dan 5=sangat setuju. Partisipasi anggaran ( $X_1$ ) adalah luasnya partisipasi pimpinan dalam menyiapkan anggaran dan pengaruh tujuan anggaran pada pusat pertanggungjawaban (13 pertanyaan). Kejelasan tujuan anggaran ( $X_2$ ) adalah luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik, jelas dan mudah dipahami siapa saja yang bertanggungjawab (4 pertanyaan). Umpan balik anggaran ( $X_3$ ) adalah derajat dimana tujuan anggaran telah dicapai, jika pegawai tidak mengetahui hasil dari pekerjaannya, maka tidak memiliki dasar merasakan kesuksesan/kegagalan dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja (7 pertanyaan). Evaluasi anggaran ( $X_4$ ) adalah besarnya varian anggaran yang digunakan kembali oleh pimpinan dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja (8 pertanyaan). Kesulitan tujuan anggaran ( $X_5$ ) adalah kesulitan dalam mencapai tujuan anggaran karena anggaran tidak jelas, tujuan yang mudah dicapai gagal memberikan tantangan, dan memiliki sedikit pengaruh motivasi (3 pertanyaan). Kinerja aparat pemerintah daerah Kota Palembang ( $Y$ ) adalah prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan seorang pimpinan (18 pertanyaan).

## 5. Metode Analisis Data

Penentuan model digunakan untuk mengukur pengaruh karakteristik tujuan anggaran meliputi partisipasi, kejelasan tujuan, umpan balik, evaluasi dan kesulitan tujuan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja dengan menggunakan SPSS 12. Bentuk matematis analisis regresi berganda yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + e$$

Keterangan:

$Y_1$  = Kinerja aparat pemerintah daerah,  $X_1$  = Partisipasi anggaran

$X_2$	= Kejelasan tujuan anggaran,	$X_3$	= Umpan balik anggaran
$X_4$	= Evaluasi anggaran,	$X_5$	= Kesulitan tujuan anggaran
$a$	= Konstanta,	$b$	= Koefisien regresi
$e$	= Faktor pengganggu		

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil regresi berganda karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja. Variabel yang diregresi meliputi partisipasi anggaran ( $X_1$ ), kejelasan tujuan anggaran ( $X_2$ ), umpan balik anggaran ( $X_3$ ), evaluasi anggaran ( $X_4$ ) dan kesulitan tujuan anggaran ( $X_5$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ). Berdasarkan karakteristik identitas responden diketahui bahwa jabatan yang paling dominan berada ditingkat kepala bagian sebanyak 45 orang (53,57%). Tingkatan umur responden yang paling dominan berada pada kisaran 41 sampai 50 tahun sebanyak 60 orang (71,43%). Dominasi jenis kelamin terbanyak ditempati laki-laki sebanyak 68 orang (80,95%), jumlah ini empat kali lebih banyak dari jumlah perempuan yang hanya berjumlah 16 orang (19,05%). Tingkat pendidikan terbanyak adalah S2 sebanyak 56 orang (66,67%). Responden berpendidikan S2 menduduki jabatan kepala bagian dan kepala seksi, sedangkan yang berpendidikan D3 menduduki jabatan staf. Responden yang memiliki masa kerja lebih dari 8 tahun sebanyak 66 orang (78,57%).

Berdasarkan uji validitas diketahui bahwa semua item kejelasan tujuan anggaran ( $X_2$ ), umpan balik anggaran ( $X_3$ ), evaluasi anggaran ( $X_4$ ) dan kesulitan tujuan anggaran ( $X_5$ ) adalah valid, hal ini dikarenakan nilai *r corrected item-total correlation* lebih besar dari  $r$  tabel. Untuk pertanyaan partisipasi anggaran dari 13 pertanyaan, 2 pertanyaan tidak valid yaitu pertanyaan 3 dan 12, karena nilai *r corrected item-total correlation* berturut-turut 0,101 dan 0,181 lebih kecil dari  $r$  tabel 0,1829. Untuk pertanyaan kinerja dari 18 pertanyaan, 3 pertanyaan tidak valid yaitu pertanyaan 7, 8 dan 17, karena nilai *r corrected item-total correlation* -0,385, 0,148 dan 0,045 lebih kecil dari nilai  $r$  tabel 0,1829. Untuk uji reliabilitas diketahui bahwa partisipasi anggaran ( $X_1$ ), kejelasan tujuan anggaran ( $X_2$ ), umpan balik anggaran ( $X_3$ ), evaluasi anggaran ( $X_4$ ) dan kesulitan tujuan anggaran ( $X_5$ ) dinyatakan reliabel, karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari  $r$  tabel 0,1829. Khusus untuk kinerja dikategorikan sangat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* 0,801 berada pada kisaran 0,80 sampai dengan 1,00 (Triton, 2006 : 248).

Uji Signifikansi Simultan (Uji F), diketahui nilai  $F_{hitung} 4,644 > F_{Tabel} 2,3287$  yang berarti bahwa hipotesis diterima dimana model regresi yang terbentuk dapat digunakan untuk menjelaskan variabel independen. Nilai  $R^2$  sebesar 0,229 atau 22,9%, ini berarti variabel partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan

kesulitan tujuan anggaran dapat menjelaskan variabel kinerja sebesar 22,9%, sedangkan sisanya 77,1% dijelaskan variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 1  
Hasil Uji Simultan F

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
	0,479	0,229	0,180	4,644	0,001
Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X1), Kejelasan Tujuan Anggaran (X2), Umpan Balik Anggaran (X3), Evaluasi Anggaran (X4), Kesulitan Tujuan Anggaran (X5). Dependen Variabel: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y).					

Sumber: Data Olahan, 2009 (Lampiran Regresi Linier Berganda)

Uji Signifikansi Parsial (Uji t), diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 31,574, koefisien X1 = 0,112, koefisien X2 = 0,343, koefisien X3 = 0,021, koefisien X4 = 0,675, koefisien X5 = -0,958. Berdasarkan nilai signifikansi uji t diketahui bahwa hanya ada dua variabel yaitu evaluasi anggaran (X4) dan kesulitan tujuan (X5) yang signifikan mempengaruhi kinerja, dimana nilai signifikansinya masing-masing 0,001 dan 0,002 lebih kecil dari 0,05, sedangkan partisipasi anggaran (X1), kejelasan tujuan anggaran (X2) dan umpan balik anggaran (X3) tidak signifikan mempengaruhi kinerja karena nilai signifikansinya 0,556, 0,213 dan 0,920 lebih besar dari 0,05.

Tabel 2  
Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	31,574	10,541		2,995	,004		
	X1	,112	,190	,059	,591	,556	,996	1,004
	X2	,343	,273	,126	1,255	,213	,978	1,023
	X3	,021	,210	,010	,101	,920	,979	1,022
	X4	,675	,201	,341	3,356	,001	,957	1,044
	X5	-,958	,296	-,324	-3,237	,002	,987	1,013

a Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

Partisipasi anggaran (X1), Kejelasan tujuan anggaran (X2), Umpan balik anggaran (X3), Evaluasi anggaran (X4), Kesulitan tujuan anggaran (X5),

Sumber: Data Olahan, 2009 (Lampiran Regresi Linier Berganda)

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), berdasarkan hasil regresi diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,229, artinya 22,9% variasi kinerja dipengaruhi partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran, sisanya 77,1% dipengaruhi faktor lain diluar model penelitian seperti budaya organisasi, komitmen

organisasi dan komitmen pimpinan. Berdasarkan *output anova*, diperoleh nilai F hitung sebesar 4,644 dengan probabilitas 0,001, karena probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dipakai dalam memprediksi kinerja.

Uji Asumsi Klasik, pertama uji multikolinieritas diketahui bahwa nilai *tolerance* dan VIF variabel X<sub>1</sub>-X<sub>5</sub> mendekati angka 1, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Hasil pengolahan data secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3  
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,996	1,004	Non Multikolinieritas
Kejelasan Tujuan Anggaran (X2)	0,978	1,023	Non Multikolinieritas
Umpan Balik Anggaran (X3)	0,979	1,022	Non Multikolinieritas
Evaluasi Anggaran (X4)	0,957	1,044	Non Multikolinieritas
Kesulitan Tujuan Anggaran (X5)	0,987	1,013	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Olahan, 2009 (Lampiran Uji Asumsi Klasik)

Kedua uji heteroskedastisitas, berdasarkan gambar *scatterplots* diketahui titik-titik menyebar tidak beraturan di atas dan di bawah angka 0, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengolahan data secara lengkap dapat dilihat pada lampiran uji asumsi klasik. Ketiga untuk mendeteksi normalitas digunakan *Kolmogorov-Smirnov* diketahui semua probabilitas lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan semua data berdistribusi normal. Hasil pengolahan data secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4  
Hasil Uji Normalitas P > 0,05

Variabel	Probabilitas	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,916	Berdistribusi Normal
Kejelasan Tujuan Anggaran (X2)	0,256	Berdistribusi Normal
Umpan Balik Anggaran (X3)	0,585	Berdistribusi Normal
Evaluasi Anggaran (X4)	0,884	Berdistribusi Normal
Kesulitan Tujuan Anggaran (X5)	0,341	Berdistribusi Normal
Kinerja (Y)	0,328	Berdistribusi Normal

Sumber: Data Olahan, 2009 (Lampiran Uji Asumsi Klasik)

Berdasarkan hasil regresi diperoleh persamaan:

$$Y = 31,574 + 0,112X_1 + 0,343 X_2 + 0,021X_3 + 0,675X_4 - 0,958X_5.$$

### Analisis Partisipasi Anggaran

Koefisien partisipasi anggaran (X<sub>1</sub>) sebesar 0,112 artinya jika partisipasi anggaran berubah satu satuan, maka kinerja (Y) akan berubah sebesar 0,112 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Koefisien regresi bertanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara partisipasi anggaran dengan kinerja, artinya apabila partisipasi anggaran meningkat maka

kinerja akan meningkat dan sebaliknya. Nilai signifikan partisipasi anggaran sebesar 0,556 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak signifikan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian menunjukkan pegawai di Dinas dan Badan Kota Palembang tidak memiliki pengaruh kuat dalam proses penyusunan anggaran. Ini diperkuat Latham & Yukl (1975) yang menyatakan ketika individu dilibatkan lebih tinggi dalam proses penentuan tujuan maka akan menghasilkan kinerja lebih tinggi dan sebaliknya.

Pimpinan secara aktif terlibat dalam proses perencanaan anggaran, sehingga memotivasi para pegawai untuk bekerja sesuai tujuan Pemerintah Daerah. Sebagai tindak lanjut dari penyusunan anggaran Kepala Bagian atau Kepala Seksi mengadakan koordinasi dengan pegawai untuk membicarakan masalah penyusunan anggaran, koordinasi ini akan memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusi dan partisipasi aktif dengan cara mengajukan pendapat dan saran dalam proses penyusunan anggaran. Pegawai mempunyai kesempatan untuk melaporkan informasi yang dimilikinya kepada pimpinan, sehingga pimpinan dapat memilih keputusan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini mendukung Vroom (1964), Lowin (1968), Yukl (1971) yang menyimpulkan partisipasi anggaran memiliki hubungan positif tidak signifikan terhadap kinerja.

#### **Analisis Kejelasan Tujuan Anggaran**

Nilai koefisien regresi kejelasan tujuan anggaran ( $X_2$ ) sebesar 0,343, artinya jika kejelasan tujuan anggaran berubah satu satuan, maka kinerja ( $Y$ ) akan berubah sebesar 0,343 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Koefisien regresi bertanda positif yang menunjukkan pengaruh yang searah antara kejelasan tujuan anggaran dengan kinerja, artinya apabila kejelasan tujuan anggaran meningkat maka kinerja akan meningkat dan sebaliknya. Nilai signifikan pada kejelasan tujuan anggaran sebesar 0,213 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan kejelasan tujuan anggaran tidak signifikan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan anggaran telah dijabarkan dalam tujuan APBD yang didefinisikan secara jelas dan komprehensif, sehingga memberikan kemudahan bagi pegawai untuk memahami tujuan APBD, serta tidak menimbulkan keraguan dalam mengimplementasikan program. Pernyataan ini mendukung Locke (1968) yang menyatakan penempatan tujuan spesifik jauh lebih produktif dibandingkan penempatan tujuan tidak spesifik, karena menurut Locke tujuan anggaran spesifik akan mendorong pegawai melakukan hal terbaik bagi organisasinya, sedangkan tujuan anggaran yang tidak spesifik atau tidak jelas lebih mengarah pada suatu kebingungan, ketegangan, dan ketidakpuasan dari pegawai. Pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Palembang sepenuhnya telah menyadari

bahwa tujuan APBD merupakan hal penting yang harus diprioritaskan dan pegawai telah memahami sepenuhnya tujuan APBD, ini sesuai dengan prinsip anggaran yang dikemukakan Mardiasmo (2002 : 67-68) yang menyatakan tujuan anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat, tidak membingungkan, diketahui publik, dan harus diinformasikan kepada masyarakat untuk diketahui. Hasil penelitian ini mendukung Latham & Yukl (1975), Steers (1976), Ivancevich (1976), Jumirin (2001) dalam Suhartono dan Solichin (2006), Adoe (2002) dalam Suhartono dan Solichin (2006), Darma (2004) dalam Suhartono dan Solichin (2006) yang menyatakan terdapat hubungan signifikan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja. Munawar, Irianto dan Nurkholis (2007 : 23) menyimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

### **Analisis Umpan Balik Anggaran**

Nilai koefisien regresi variabel umpan balik anggaran ( $X_3$ ) sebesar 0,021, artinya jika umpan balik anggaran berubah satu satuan, maka kinerja (Y) akan berubah sebesar 0,021 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Koefisien regresi bertanda positif yang menunjukkan pengaruh searah antara umpan balik anggaran dengan kinerja, artinya apabila umpan balik anggaran meningkat maka kinerja akan meningkat dan sebaliknya. Nilai signifikan umpan balik anggaran sebesar 0,021 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan umpan balik anggaran tidak signifikan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan aparat Pemerintah Kota Palembang telah memberikan umpan balik yang memadai kepada pegawai terkait dengan prestasi dalam mencapai tujuan, bahkan pegawai telah memperoleh umpan balik yang bermanfaat selama proses penyusunan anggaran. Biasanya umpan balik anggaran diperoleh pada akhir siklus penyusunan anggaran. Pegawai akan memperbaiki tingkah lakunya menurut umpan balik yang telah diterimanya, hal menunjukkan umpan balik memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan tujuan pokok anggaran yang dikemukakan Anthony *et al.*, (1992) yang menyatakan tujuan pokok anggaran adalah untuk memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja bawahannya. Hasil penelitian ini mendukung Steers (1975), Kim & Hamner (1976), Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006).

### **Analisis Evaluasi Anggaran**

Nilai koefisien regresi variabel evaluasi anggaran ( $X_4$ ) sebesar 0,675, artinya jika evaluasi anggaran berubah satu satuan, maka kinerja (Y) akan berubah sebesar 0,675 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Koefisien regresi bertanda positif yang menunjukkan pengaruh searah antara evaluasi anggaran dengan kinerja, artinya apabila evaluasi anggaran meningkat, maka kinerja akan meningkat dan sebaliknya. Nilai signifikan evaluasi anggaran ( $X_4$ ) 0,001

lebih kecil dari nilai signifikan yang telah ditentukan 5%, maka dapat disimpulkan evaluasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi anggaran yang dilakukan Pemerintah Daerah Kota Palembang memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan pimpinan selalu mengingatkan pegawai untuk efisien dalam menggunakan anggaran, jika terjadi ketidakefisienan maka pegawai harus bertanggungjawab atas ketidakefisienan tersebut. Pimpinan tidak dapat menerima penjelasan ketika terjadi ketidakefisienan anggaran, bahkan pimpinan menuntut pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja demi tercapainya tujuan APBD. Pimpinan merasa tidak puas apabila target anggaran yang telah direncanakan tidak tercapai, karena dapat mengakibatkan prestasi yang buruk. Hasil penelitian ini mendukung Kenis (1979) yang menunjukkan evaluasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja.

### **Analisis Kesulitan Tujuan Anggaran**

Nilai koefisien regresi variabel kesulitan tujuan anggaran ( $X_5$ ) sebesar 0,958, artinya jika kesulitan tujuan anggaran berubah satu satuan, maka kinerja (Y) akan berubah sebesar 0,958 dengan asumsi variabel lainnya tetap. Koefisien regresi bertanda negatif yang menunjukkan pengaruh tidak searah antara kesulitan tujuan anggaran dengan kinerja, artinya apabila kesulitan tujuan anggaran meningkat, maka kinerja semakin menurun dan sebaliknya. Nilai signifikan pada kesulitan tujuan anggaran 0,002 lebih kecil dari nilai signifikan yang telah ditentukan 5%, maka dapat disimpulkan kesulitan tujuan anggaran memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja menunjukkan bahwa tujuan anggaran sulit untuk dicapai, target yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga memerlukan usaha yang sungguh-sungguh dari pegawai untuk mencapai tujuan tersebut, selain usaha tersebut juga dibutuhkan keterampilan dan pengetahuan yang cukup agar tujuan anggaran tercapai. Hal ini sesuai dengan fungsi anggaran sebagai alat untuk memotivasi pimpinan dan pegawai agar bekerja secara efisien, efektif dan ekonomis dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*, maksudnya target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai. Hofstede (1967) dalam Kenis (1979) menyatakan tujuan anggaran yang ketat mengarah pada peningkatan motivasi. Hasil penelitian kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja ini mendukung penelitian Bass & Leavitt (1963), Bryan & Locke (1967) dalam Breux (2004), dan Kenis (1979) menyimpulkan tujuan anggaran yang mudah dicapai gagal memberikan tantangan bagi



anggota organisasi dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Tujuan anggaran yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai akan mengarah pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi rendah, dan menolak tujuan anggaran tetapi meningkatkan kinerja.

### **Analisis Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kota Palembang**

Hipotesis penelitian menyebutkan karakteristik tujuan anggaran meliputi partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil regresi menunjukkan bahwa evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran dan umpan balik anggaran tidak signifikan mempengaruhi kinerja aparat Pemerintah Daerah Kota Palembang. Koefisien korelasi  $R$  sebesar 0,479, ini berarti karakteristik tujuan anggaran (partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran) memiliki pengaruh lemah terhadap kinerja, karena nilai  $R$  di bawah 0,5 (Santoso, 2001). Nilai koefisien  $R^2$  sebesar 0,229 yang berarti kinerja dapat dijelaskan karakteristik tujuan anggaran (partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran) hanya sebesar 22,9% dan sisanya 77,1% dijelaskan faktor lain. Koefisien  $R^2$  sebesar 0,229 dapat dikatakan rendah atau lemah seperti dinyatakan Ritveld dan Lamon (1994 : 28) bahwa pada kasus penelitian sosial  $R^2$  antara kisaran 0,4 sampai dengan 0,6 dapat dikatakan tinggi.  $F$  hitung sebesar 4,644 lebih besar dari  $F$  tabel sebesar 2,3287. Ini berarti bahwa karakteristik tujuan anggaran secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan khusus dari hasil penelitian atas hipotesis yang diajukan sebagai berikut: Hasil penelitian membuktikan bahwa secara bersama-sama karakteristik tujuan anggaran meliputi partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah Kota Palembang.

Hasil pengujian secara parsial partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran dan umpan balik anggaran tidak signifikan mempengaruhi kinerja. Evaluasi anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan kesulitan tujuan anggaran memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Pengaruh karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja terbukti

lemah dimana nilai  $R^2$  sebesar 22,9%, sedangkan sisanya 77,1% dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan komitmen pimpinan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut: Bagi aparat Pemerintah Daerah Kota Palembang, agar selalu melakukan komunikasi dan koordinasi baik kepada pegawai maupun kepada instansi lain, terkait masalah anggaran yang dimulai pada saat anggaran diusulkan sampai anggaran terealisasi. Hal ini sesuai dengan fungsi anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi antar unit organisasi, maupun instansi lain di luar organisasi.

Bagi aparat Pemerintah Daerah Kota Palembang, agar selalu melibatkan para pegawai dalam proses penyusunan anggaran, karena pegawai memiliki informasi yang relevan terkait dengan program, sehingga apa yang direncanakan akan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat Kota Palembang. Bagi aparat Pemerintah Daerah Kota Palembang agar berperan aktif, kreatif dan inovatif dalam mengembangkan program baru sesuai tujuan Pemerintah Daerah yang tertuang dalam APBD, agar kesejahteraan masyarakat Kota Palembang bisa terwujud.

Hasil penelitian ini memiliki keterbatasan, hendaknya keterbatasan ini dihindari: Kuesioner tidak sepenuhnya diisi, untuk memperkuat hasil kuesioner sebaiknya penelitian selanjutnya menggunakan teknik wawancara.

Keterlibatan Kepala Dinas atau Badan dalam mengisi kuesioner sangat sedikit, jika penelitian selanjutnya bisa mengarahkan seorang pimpinan untuk mengisi kuesioner maka akan memberikan hasil yang terbaik. Adanya keterbatasan waktu penelitian yang hanya dilakukan 2 bulan, sehingga tidak memungkinkan untuk mengumpulkan kuesioner 100%. Pada saat penelitian ini, Dinas dan Badan lagi sibuk menyusun Anggaran Belanja Tambahan (ABT). Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada saat Pemerintah Daerah lagi menyusun anggaran, sehingga informasi yang terkumpul tidak berasal dari pihak Pemerintah Daerah saja tetapi juga dari masyarakat yang merasakan atau menikmati pelayanan dari program yang dijalankan pemerintah.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Penerbit Selamba Empat. Jakarta.  
Becker, Selwyn and Green,D. 1962. Budgeting and Employee Behavior. *Journal of Business*, pp. 392-402.

- Breaux, Kevin. 2004. The Effect of Program Commitment on The Degree of Participative Congruence and Managerial Performance in A Budgeting Setting. *The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College*. Dissertation.
- Brownell,P. 1982. A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. *The Accounting Review*, 57:4, pp. 766-777.
- Brownell,P. 1982. Participation In The Budgeting Process: When It Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, pp. 124-150.
- Brownell,P. 1982. The Role Of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20:1, pp. 12-27.
- Brownell,P. and Hirst. 1986. Reliance On Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of A Three-Way Interaction. *Journal of Accounting Research*, 24:2, pp. 241-249.
- Brownell,P. and Mc.Innes,M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61:4, pp. 587-600.
- Carroll,S.J. and Tosi,H.L. 1970. Goal Characteristics and Personality Factors in a Management by Objectives Program. *Administrative Science Quarterly*, pp. 295-305.
- Chong,V.K. and Chong,K.M. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14, pp. 65-86.
- Hanson, Ernest I. 1966. The Budgetary Control Function. *The Accounting Review*. pp. 239-243.
- Hopwood, A.G. 1974. Leadership Climate and The Use of Accounting Data in Performance Evaluation. *The Accounting Review*, 49:3, pp. 485-495.
- Ivancevich, John. 1976. Effects of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, pp. 605-612.
- Kenis,I. 1979. Effects Of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54:4, pp. 707-721.
- Kim, J. S. and W. C. Hamner. 1976. Effects of Performance Feedback and Goal Setting on Productivity and Satisfaction in an Organizational Setting. *Journal of Applied Psychology*, pp. 48-57.
- Kuncoro, Mudrajat. 2004. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi. Edisi Kedua*. Penerbit UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Latham,G.P. and G.A.Yukl. 1975. A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, pp. 824-845.
- Locke,E.A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 157-189.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Maryanti,H.,A. 2002. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur. (Tesis)
- Mayer, R.C. and Schoorman, F.D. 1992. Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35:3, pp. 671-684.
- Merchant,K.A. 1981. The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, 56:4, pp. 813- 829.
- Milani, Ken. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study," *The Accounting Review*, pp. 274-284.
- Munawar, Irianto.,Gugus dan Nurkholis. 2006. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang. *Simposium Nasional Akuntansi IX Padang*.

- Nouri,H and Parker,R.J. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organizational and Society*, Vol. 23, No 5/6, pp. 467-483.
- Sakaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X Makassar* 26-28 Juli.
- Schiff,M. and Lewin.A.Y. 1970. The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, pp. 259-268.
- Shields,J.F. and Shields,M.D. 1998. Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Corporations and Society*, 23:1, pp. 49-76.
- Shields,M.D. and Young,S.M. 1993. Antecedents and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on The Effects of Asymmetrical Information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, pp. 265-280.
- Stedry,A.C. and E.Kay. 1966. The Effects of Goal Difficulty on Performance: A Field Experiment. *Behavioral Science*, pp. 459-470.
- Steers, R. M. 1975. Task-Goal Attributes, Achievement, and Supervisory Performance. *Organizational Behavioral and Human Performance*, pp. 392-403.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Tiller,M.G. 1983. The Dissonance Model of Participative Budgeting: An Empirical Exploration. *Journal of Accounting Research*, 21:2, pp. 581-595.
- Wallace,M.E. 1966. Behavioral Considerations in Budgeting. *Management Accounting*. pp.3-8.
- <http://id.wikipedia.org/wiki/wikipedia:Artikel>  
[www.palembang.go.id](http://www.palembang.go.id)

### **IDENTITAS PENULIS**

Nama : Welly,SE  
Tempat Tanggal Lahir : Palembang, 12 Desember 1981  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Kajian Makalah : Akuntansi Sektor Publik  
Judul Makalah : Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kota Palembang  
Pekerjaan : Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang  
Alamat Rumah : Jl.KH.Azhari No.506 Rt.09 Rw.003 Kelurahan Tangga Takat Kecamatan Seberang Ulu II Palembang Kode Pos 30264  
Telpon Rumah/HP : 0711-514245 / 0852-738-05699  
Email : welly\_lht@yahoo.com  
Alamat Kantor : Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang Jl.Jendral.Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Kode Pos 30263 Telpon.0711-511433 Fax.0711-518018

