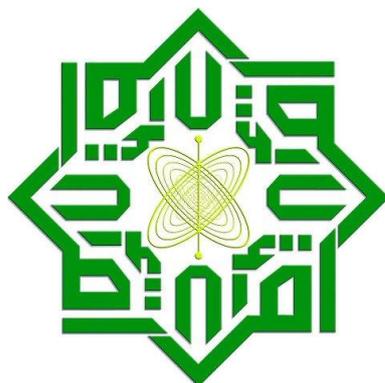


## **SKRIPSI**

# **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA DINAS PEMUDA, OLAHRAGA, KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral  
Comprehensif Dalam Meraih Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



**OLEH:**

**NOVI RAHMAWATI**

**10873001853**

**JURUSAN AKUNTANSI S1  
KONSENTRASI AKUNTANSI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERISULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU**

**2013**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA DINAS PEMUDA, OLAHRAGA, KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

**Oleh:**

**NOVI RAHMAWATI**

**10873001853**

*Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran karena dengan dua unsur tersebut yang efektif, maka akan timbul usaha untuk mencapai target yang telah di susun sehingga tercapai kinerja yang baik.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata pemerintah daerah kabupaten Indragiri Hilir, dengan sampel sebanyak 33 karyawan dengan menggunakan teknik sensus.*

*Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini bahwa (1) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat dilihat dari hasil pengolahan SPSS diperoleh  $t$  hitung  $1,822 < t$  tabel  $2,042$ . (2) Akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat dilihat dari pengolahan SPSS diperoleh hasil  $t$  hitung  $2,855 > t$  tabel  $2,042$ . Sedangkan secara simultan kedua variabel bebas partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat dilihat dari hasil SPSS  $f$  hitung  $9,457 > f$  tabel  $3,320$ . Dari hasil pengolahan data diperoleh  $r$  dan  $r$  squared sebesar  $0,387$  atau  $38,7\%$ , sedangkan sisanya sebesar  $61,3\%$  dipengaruhi variabel lain.*

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran , Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya dan Kinerja Manajerial.**

## DAFTAR ISI

|   | Halaman     |
|---|-------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>                                    | <b>i</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                              | <b>ii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                  | <b>v</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                               | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                               | <b>viii</b> |
| <br>  |             |
| <b>BAB I      PENDAHULUAN</b>                           |             |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                        | 1           |
| 1.2 Perumusan Masalah.....                              | 7           |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                              | 7           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                             | 8           |
| 1.5 Sistematika Penulisan.....                          | 8           |
| <br>  |             |
| <b>BAB II     TELAAH PUSTAKA</b>                        |             |
| 2.1 Tinjauan Tentang Anggaran.....                      | 10          |
| 2.2 Anggaran Sektor Publik .....                        | 14          |
| 2.3 Akuntansi Partanggungjawaban .....                  | 17          |
| 2.4 Kinerja Manajerial Sektor Publik.....               | 24          |
| 2.5 Kerangka Pemikiran .....                            | 26          |
| 2.6 Tanggungjawab dan Kinerja Dalam Islam .....         | 31          |
| 2.7 Model Penelitian.....                               | 32          |
| 2.8 Hipotesis Penelitian .....                          | 32          |
| <br>  |             |
| <b>BAB III    METODOLOGI PENELITIAN</b>                 |             |
| 3.1 Populasi dan Sampel .....                           | 33          |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data .....                         | 34          |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data .....                       | 34          |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel .....                 | 35          |
| 3.5 Analisis Data .....                                 | 37          |
| 3.6 Pengujian Kualitas Data .....                       | 38          |
| 3.7 Uji Asumsi Klasik .....                             | 41          |
| 3.8 Pengujian Hipotesis .....                           | 42          |
| <br>  |             |
| <b>BAB IV    HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>        |             |
| 4.1 Kuesioner dan Demografi Responden .....             | 45          |
| 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen..... | 48          |
| 4.3 Analisa Data Penelitian .....                       | 51          |
| 4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik.....                        | 55          |
| 1. Uji Multikolinearitas .....                          | 55          |

|   |    |
|---|----|
| 2. Uji Autokorelasi .....                   | 56 |
| 3. Uji Heteroskedastisitas .....            | 57 |
| 4.5 Analisis Hasil Regresi.....             | 59 |
| 1. Uji Secara Parsial Uji T .....           | 60 |
| 2. Uji Secara Simultan Uji F .....          | 63 |
| 3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )..... | 65 |

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                        |    |
|------------------------|----|
| 5.1 Kesimpulan.....    | 66 |
| 5.2 Keterbatasan ..... | 68 |
| 5.3 Saran.....         | 68 |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 3.1 Daftar Jabatan dan Jumlah Pegawai DISPORABUDPAR .....                                  | 33      |
| Tabel 4.1 Tingkat Pengumpulan Kuesioner .....  | 45      |
| Tabel 4.2 Demografi Responden .....  | 46      |
| Tabel 4.3 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabel Variabel<br>Partisipasi Anggaran .....         | 49      |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabel Variabel<br>Akuntansi Pertanggungjawaban ..... | 50      |
| Tabel 4.5 Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabel Variabel<br>Kinerja Manajerial .....           | 51      |
| Tabel 4.6 Hasil Statistik Deskriptif .....   | 52      |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-smirnov .....                                   | 53      |
| Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Uji Multikolonieritas .....   | 55      |
| Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Autokorelasi .....  | 56      |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi .....   | 59      |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Regresi Parsial (Uji T) .....   | 61      |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Simultan (Uji F) .....  | 63      |
| Tabel 4.13 Hasil Analisis Determinasi .....  | 65      |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan pada sektor publik sudah menjadi fenomena saat ini, yaitu adanya tuntutan masyarakat akan layanan publik yang baik, transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pemerintahan. Menurut Bastian (2006) tujuan utama dari sektor publik adalah memberikan pelayanan publik (*public service*) bukan memaksimalkan laba. Tuntutan ini seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No.33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah.

Dengan berlakunya kedua Undang-undang tersebut, pemerintah pusat memberikan wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengatur dirinya sendiri secara otonomi daerah dan telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horizontal (kepada masyarakat kepada DPRD). Sistem otonomi daerah, menuntut pemerintah daerah menciptakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan akuntabilitas. Akuntabilitas adalah perwujudan kewajiban suatu instansi untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik (Mardiasmo: 2002). Untuk mewujudkan pengelolaan keuangan yang baik maka

pemerintah daerah harus mengelola anggaran dengan lebih melibatkan individu didalam instansi.

Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat (Mardiasmo: 2002). Partisipasi anggaran dibutuhkan untuk turut melibatkan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau tiap pusat tanggungjawabnya, baik secara periodik maupun tahunan. Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga pemegang anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Yusfaningrum,2005). Dengan kata lain, kinerja aparat pemerintah daerah akan meningkat apabila ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi merupakan proses penyusunan anggaran yang memerlukan kerja sama antara atasan dan bawahan, anggaran yang dibuat adalah anggaran yang disetujui oleh masing-masing manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang dapat bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan (Anthony :2002). Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggungjawab. Dengan wewenang

dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.

Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya efektivitas pengendalian biaya dan untuk pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk dasar pengendalian biaya dan untuk mengukur penilaian kinerja individu dalam organisasi.

Tahap setelah operasionalisasi anggaran dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya adalah penilaian kinerja manajerial organisasi untuk meningkatkan pelayanan terhadap publik. Dengan dimilikinya sistem penilaian kinerja yang baik merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi sektor publik (Mardiasmo,2002). 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. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 29 Tahun 2002).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melihat kinerja manajerial berdasarkan pada kemampuan manajer maupun karyawannya dalam melaksanakan tugas manajerialnya meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, staffing, negoisasi, dan perwakilan (Mahoeny dalam Fahdani,2010).

Menurut Dwiyanto (2002) pada instansi pemerintah, kinerja pelayanan publik merupakan salah satu dimensi strategis dalam menilai keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dewasa ini. Pemerintah daerah memiliki peluang untuk merumuskan kebijakan dan program sesuai aspirasi masyarakat di daerahnya. Oleh karenanya, salah satu indikator penting dari keberhasilan otonomi daerah adalah implikasinya terhadap perbaikan kinerja pelayanan publik.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten, penelitian yang dilakukan oleh Darlis (2005) yang meneliti pengaruh budaya paternalistik terhadap keefektifan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah yang diteliti pada pemerintahan Daerah Provinsi Riau mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya paternalistik terhadap kinerja aparat pemerintah.

Brownell dan Hirst (1982) dalam Noor (2007) mengemukakan tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja.

Kenis (1979) dalam Munawar (2006) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Begitu juga pada pemerintah daerah tersebut merupakan peningkatan kepuasan kinerja, penurunan ketegangan kerja dan

peningkatan sikap karyawan. Kenis juga menjelaskan partisipasi anggaran sebagai luasnya manajer terlibat dalam menyiapkan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goals* unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Berbeda dengan penelitian Milani (1975) dalam Darlis (2005) melakukan penelitian terhadap proses penyusunan anggaran dimana hasilnya ditemukan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah.

Berbeda dengan partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dalam beberapa penelitian sangat berpengaruh dalam organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Susi Trisnawati (2006) menyatakan bahwa semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya maka akan semakin mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

Pembahasan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial atau kinerja organisasi dapat menunjang terlaksananya peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja bagi publik.

Peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di DISPORABUDPAR Kabupaten Indragiri Hilir karena dinas tersebut merupakan dinas pemerintah yang bergerak dalam bidang jasa dan pelayanan publik, penelitian berguna untuk memberikan masukan kepada DISPORABUDPAR Indragiri Hilir untuk meningkatkan kinerja dinas tersebut, baik kinerja manajemen maupun kualitas pelayanan tetap menjadi hal penting yang harus ditingkatkan terutama dalam bidang keuangan, akuntansi dan kinerja manajerial untuk menjaga eksistensi dinas

tersebut. Salah satu alat ukur kinerja yang baik di seluruh Dinas Kabupaten Indragiri Hilir sebagai dinas daerah yang berorientasi nirlaba dapat dilihat dari sejauh mana dinas tersebut meminimalkan biaya seefektif dan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas pelayanan pada masyarakat.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Wigati Sulistyorini (2010) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban yaitu bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan partisipasi anggaran ternyata lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran karena dengan adanya dua unsur tersebut yang efektif, maka akan timbul usaha untuk mencapai target yang telah disusun sehingga dapat tercapai kinerja yang baik.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban khususnya pada pusat biaya dan kinerja manajerial. Karena partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban sangat relevan untuk diteliti lebih jauh sebab akan berdampak pada kinerja manajerial Dinas ini menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas dan kewajiban kepada publik.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja manajerial dengan judul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran**

**Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan Dan Pariwisata Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir”.**

**1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial?

**1.3 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian**

**1.3.1 Tujuan penelitian adalah :**

1. Untuk mengetahui secara empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Untuk mengetahui secara empiris tentang pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya terhadap kinerja manajerial?
3. Untuk mengetahui secara simultan apakah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### 1.3.2 Manfaat penelitian adalah :

1. Memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah pengetahuan tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial di DISPORABUDPAR Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah.
3. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu dan riset dimasa yang akan datang.

### 1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulis akan dilakukan sesuai dengan kerangka proposal yang diuraikan sebagai berikut:

- Bab I** : Pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
- Bab II** : Tinjauan pustaka menjelaskan berbagai teori yang mendasari penelitian dan hipotesis penelitian serta model penelitian.
- Bab III** : Metode penelitian menjelaskan metodologi yang digunakan dalam penelitian, yang meliputi populasi dan sampel, jenis dan sumber data, instrumen penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, model penelitian, analisis data,

metode pengujian kualitas data, uji normalitas data, asumsi klasik dan pengujian hipotesis.

**Bab IV** : Hasil penelitian dan pembahasan memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menguraikan, menganalisis serta mengevaluasi hasil penelitian tersebut.

**Bab V** : Penutup berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian, keterbatasan penelitian dan saran bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Tentang Anggaran**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis (PP No.24/2005)

Menurut Nafarin (2004) Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Anggaran adalah bentuk kuantitatif dari rencana tersebut, dinyatakan dalam istilah fisik atau keuangan atau keduanya. (Hansen, 2004)

Anthony dan Govindarajan (2002) mengemukakan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari suatu unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter (contoh: unit yang dijual atau produksi)
3. Biasanya meliputi waktu selama setahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun misalnya, perusahaan busana biasanya memiliki anggaran musim gugur dan musim semi.
4. Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.

5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis dan dijelaskan.

Dapat disimpulkan anggaran merupakan rencana kuantitatif dalam bentuk moneter dan nonmoneter yang menunjukkan perolehan sumber daya organisasi sebagai alat koordinasi, komunikasi, perencanaan dan pengendalian biaya dalam jangka waktu tertentu serta sebagai kinerja manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Tujuan Anggaran**

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula anggaran. Secara umum anggaran bertujuan untuk memberikan pedoman bagi organisasi untuk menjalankan aktifitas yang ditujukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai secara optimal.

Menurut Nafarin (2004) tujuan disusunnya 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 mencari 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.

Menurut Karyoso (2005) mengemukakan bahwa tujuan anggaran adalah:

- a. Sebagai alat tanggung jawab , terutama keluar (*external accountability*).
- b. Sebagai alat informasi untuk kebutuhan didalam organisasi (biasanya dibutuhkan oleh manajemen).

- c. Sebagai alat bantu bagi terselenggaranya program dan proyek yang lebih berhasil (efektif).
- d. Menetapkan pedapatan dan pengeluaran.
- e. Membantu dalam perumusan kelayakan dan perencanaan.
- f. Pengesahan pengeluaran-pengeluaran dimasa yang akan datang.
- g. Menyediakan atau membentuk dasar bagi pengendalian pendapatan dan pengeluaran.
- h. Memotivasi manajer dan pegawai.
- i. Mengkoordinasikan berbagai kegiatan dengan tujuan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

### 2.1.3 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan karena anggaran berfungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan peranannya.

Menurut Nordiawan (2007) fungsi anggaran antara lain:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan  
Dengan adanya anggaran, organisasi tau apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.
2. Anggaran sebagai alat pengendalian  
Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).
3. Anggaran sebagai alat kebijakan  
Melalui anggaran organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.
4. Anggaran sebagai alat politik  
Dalam organisasi sektor publik, melalui anggaran dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan.
5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi  
Melalui dokumen anggaran yang komprehensif sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan sub organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.
6. Anggaran sebagai alat penilai kinerja  
Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.
7. Anggaran sebagai alat motivasi  
Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

#### **2.1.4 Partisipasi Anggaran**

Menurut Alim (2003) penganggaran terbagi 2 yaitu : penganggaran *Bottom-Up* (partisipatif) dan penganggaran *Top-Down*. Pada penganggaran partisipatif, proses penyusunan anggaran memungkinkan para manajer maupun pegawai dengan level paling rendah berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Sedangkan dalam penganggaran *Top-Down* proses penyusunan anggaran tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Milani dalam Sardjito (2007) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perencanaan anggaran. Menurut Kenis dalam Darlis (2001) mengemukakan partisipasi anggaran adalah sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran atau penganggaran partisipatif adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan individu dalam pusat pertanggungjawaban dalam menyiapkan dan mempengaruhi sasaran anggaran dibagiannya masing-masing.

## **2.2 Anggaran Sektor Publik**

### **2.2.1 Pengertian Anggaran Sektor Publik**

Anggaran sektor publik adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Bastian,2006).

Anggaran pemerintah pemerintah adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu dalam ukuran finansial (Nordiawan, 2007).

### **2.2.2 Fungsi Anggaran Sektor Publik**

Anggaran sektor publik mempunyai fungsi yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan fungsi pengawasan. Menurut Bastian (2006) anggaran berfungsi sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan di masa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
6. instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

### **2.2.3 Karakteristik Anggaran Sektor Publik**

Karakteristik anggaran sektor publik menurut Bastian (2006) adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

#### **2.2.4 Prinsip-prinsip Anggaran Sektor Publik**

Dalam menyusun anggaran ada beberapa yang harus diperhatikan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan tujuan dibuatnya anggaran tersebut. Menurut Bastian (2006) prinsip-prinsip didalam anggaran sektor publik meliputi:

1. Otorisasi oleh legislatif. Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.
2. Komprehensif atau menyeluruh. Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah.
3. Keutuhan, artinya semua penerimaan dan pengeluaran tercakup dalam satu dana umum.
4. *Nondiscretionary aproprisasi*, jumlah yang disetujui legislatif harus termafaatkan secara ekonomis.
5. Periodik. Anggaran merupakan suatu proses yang periodik, dapat bersifat tahunan maupun multitahunan.
6. Akurat. Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi (*hidden reserve*) yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran.
7. Jelas. Anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat dan tidak membingungkan.
8. Transparan. Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

#### **2.2.5 Jenis Anggaran Sektor Publik**

Anggaran dalam ruang lingkup sektor publik menurut Mardiasmo (2002) terdiri dari 2 jenis yaitu:

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintah yang dapat dikategorikan dalam anggaran operasional adalah “belanja rutin”. Belanja rutin adalah pengeluaran yang manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak

dapat menambah asset atau kekayaan bagi pemerintah. Disebut “rutin” karena sifat pengeluaran tersebut berulang-ulang dan setiap tahun. Secara umum, pengeluaran yang masuk kategori anggaran operasional antara lain belanja administrasi umum dan belanja operasi pemeliharaan.

## 2. Anggaran Modal atau Investasi

Anggaran modal menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot, dan sebagainya. Pengeluaran modal yang besar biasanya dilakukan dengan menggunakan pinjaman. Belanja investasi atau modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah aset atau kekayaan pemerintah, dan selanjutnya akan menambah anggaran rutin untuk biaya operasional dan pemeliharaan. Anggaran berfungsi sebagai alat politis yang digunakan untuk memutuskan prioritas dan kebutuhan keuangan pada sektor publik tersebut.

### **2.2.6 Konsep Panganggaran Daerah**

Anggaran daerah harus bisa dijadikan sebagai tolak ukur dalam pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja yang jelas.

Dalam konteks pemerintahan daerah, anggaran dikenal dengan APBD. APBD atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang ditetapkan dengan peraturan daerah. Untuk itu APBD yang pada hakikatnya merupakan kuantitatif dan sasaran pemerintahan

daerah serta pokok dan fungsi unit kerja harus disusun dalam rencana kerja yang nantinya akan disepakati.

### **2.2.7 Waktu Pelaksanaan Anggaran Daerah (APBD)**

Untuk satu periode anggaran ( 1 tahun anggaran ), dilaksanakan mulai 1 Januari hingga 31 Desember tahun bersangkutan.

## **2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban menurut definisi Hansen dan Mowen (2004) adalah sebagai berikut: *"Akuntansi pertanggungjawaban adalah Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka"*.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu pusat tanggung jawab dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang dapat bertanggungjawab terhadap aktivitas dalam divisi yang dilakukannya. (Anthony ,2002).

Dari definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing tingkat manajemen.

- b. Akuntansi pertanggungjawaban mendorong para individu, terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- c. Penyusunan anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisa dan dicari penyelesaiannya dengan manajer pusat pertanggungjawabannya.
- d. Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Adapun keuntungan dari Akuntansi Pertanggungjawaban adalah individu dalam organisasi ikut berperan serta dalam mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien. Manfaat dari Akuntansi Pertanggungjawaban adalah :

1. Dasar penyusunan anggaran
2. Penilai kerja manajer pusat pertanggungjawaban
3. Pemotivasi manajer dan pegawai
4. Alat untuk memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas, dan
5. Alat untuk pengendalian.

### **2.3.2 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Hansen, Mowen (2004:116) mengartikan pusat pertanggungjawaban sebagai berikut : *“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis*

*yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu”.*

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu tingkatan bisnis dimana manajer mempunyai pertanggungjawaban untuk melaporkan aktivitasnya dan mempertanggungjawabkan aktivitas yang telah dilakukannya, dan dalam pelaksanaannya manajer pusat pertanggungjawaban dibantu oleh manajer lain dan pekerja-pekerja.

#### 1. *Cost Center* (Pusat biaya)

Pusat biaya adalah suatu subunit dalam organisasi yang mengontrol biaya dari aktivitas produksi yang dilakukan dan tidak mengontrol pendapatan dan investasi, serta ada pembatasan antara masukan dan keluaran karena adanya tanggungjawab biaya yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer.

Pusat biaya juga mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran, namun keluaran pusat biayanya tidak diukur dalam bentuk pendapatan. Hal ini disebabkan karena manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan pendapatan penjualan atas keluaran yang dihasilkannya dan keluaran pusat biaya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif.

#### 2. *Revenue Center* (Pusat pendapatan)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi yang prestasinya dinilai berdasarkan pendapatan dan tidak mengontrol biaya serta tingkat investasi. Ukuran prestasi pusat pertanggungjawaban ini yang terpenting adalah pendapatan dan hanya biaya yang dapat dikendalikan langsung oleh setiap pusat pendapatan.

### 3. *Profit Center* (Pusat laba)

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya memiliki tanggungjawab untuk mengontrol pendapatan dan biaya yang dikeluarkan untuk produk atau jasa yang dihasilkan, tidak mengontrol tingkat investasi.

Pusat laba prestasinya dinilai atas dasar selisih antara pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pada umumnya pusat laba dibentuk jika perusahaan mempunyai usaha yang bervariasi sifatnya sehingga manajemen puncak mendelegasikan wewenangnya ke manajer yang lebih rendah.

### 4. *Investment Center* (Pusat investasi)

Pusat investasi mengharuskan manajer dan karyawannya mengontrol pendapatan, biaya dan tingkat investasi dalam pusat pertanggungjawaban, karena manajernya bertanggung jawab untuk keuntungan subunitnya dan penggunaan modal atau investasi ke dalam subunitnya akan menghasilkan laba. Jadi pusat investasi dalam suatu organisasi yang mempunyai pengendalian atas biaya dan pendapatan serta pengendalian atas dana investasi agar memperoleh laba yang lebih besar.

Dalam konteks pemerintah yaitu kinerjanya tidak memaksimalkan laba melainkan memberikan pelayanan kepada publik. Karena itu peneliti membatasi masalah pada pusat biaya saja. Pusat biaya adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak (Antony,2002:176).

### **2.3.3 Pengertian Biaya**

Sehubungan dengan istilah biaya, berikut beberapa pengertian biaya dilihat dari sudut pandang Akuntansi Biaya dan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan.

Pengertian biaya menurut Hansen, Mowen (2004:40) dikemukakan bahwa: *“Biaya adalah kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau di masa yang akan datang bagi organisasi”*.

Adapun definisi biaya menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK 1994 dalam Trisnawati,2006) adalah sebagai berikut : *“Biaya adalah penurunan manfaat ekonomis selama suatu periode akuntansi dalam bentuk arus atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang menyangkut pembagian kepada penanam modal”*.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas kepemilikan barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu dan jangka waktu atau masa manfaat dari pengorbanan tersebut melebihi satu periode akuntansi.

Berdasarkan uraian diatas, maka biaya adalah pengorbanan yang memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

1. Merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu
4. Berkurangnya aktiva
5. Adanya kewajiban yang berakibat pada penurunan ekuitas

Jadi pengorbanan yang mencakup syarat tersebut dapat dianggap sebagai biaya sedangkan pengorbanan yang tidak menghasilkan manfaat dianggap sebagai pemborosan (kerugian pada organisasi).

### **2.3.4. Pengendalian**

#### **2.3.4.1 Pengertian Pengendalian**

Fungsi pengendalian adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan. Dengan demikian peranan pengendalian ini sangat menentukan baik atau buruknya pelaksanaan suatu rencana.

Pengertian pengendalian menurut David Doyle (2001:27) mengemukakan bahwa : “Pengendalian adalah suatu proses untuk menetapkan apa yang sudah dilakukan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Sedangkan pengertian pengendalian menurut Ray H Garrison (2003:97) adalah sebagai berikut :“Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar”.

Jadi menurut beberapa pengertian diatas pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu instansi agar pelaksanaan sesuai dengan ketepatan dalam rencana.

#### **2.3.4.2 Sifat dan Waktu Pengendalian**

Sifat dan waktu pengendalian dibedakan atas:

1. *Preventive Control* adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan suatu kegiatan.
2. *Repressive Control* adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan suatu kegiatan dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan.
3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
4. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala misalnya perbulan.
5. Pengendalian mendadak, adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan dengan baik.

Pengertian pengendalian biaya menurut G. Siegel dan Jae K Shim (1999) dalam Susi Trisnawati (2006) adalah sebagai berikut : *“Pengendalian Biaya adalah langkah yang diambil oleh manajemen untuk memastikan bahwa tujuan biaya yang dibuat pada tahap perencanaan dapat dicapai, dan untuk memastikan bahwa semua segmen fungsi organisasi dalam perilakunya konsistensi dengan kebijakan-kebijakan untuk pengawasan biaya yang efektif”*.

Dapat disimpulkan pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi pengendalian biaya merupakan suatu tindakan dalam membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya, dan apabila terjadi penyimpangan harus dilakukan analisis untuk mengetahui apa penyebabnya dan kemudian dilakukan seperlunya.

#### **2.4 Kinerja Manajerial Sektor Publik**

Kinerja manajerial merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi pada organisasi. Secara umum, kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan (Bastian,2006).

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan melakukan pengukuran kinerja kita bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk perbaikan kinerja periode berikutnya.

Kinerja berkaitan dengan proses pelaksanaan tugas seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Mahoney et al. (1963) dalam Winadarta (2003) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefenisikan kinerja manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan ke dalam konstruk kinerja manajemen tersebut,

yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, staffing, negosiasi, dan perwakilan.

Kinerja adalah gambaran suatu pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun suatu kebijaksanaan dalam mewujudkan suatu sasaran, tujuan, misi serta untuk mencapai visi suatu organisasi (Bastian,2006). Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kelompok (Mangkunegara dalam Yuliana,2007).

Mengukur kinerja sektor publik merupakan aspek penting untuk menilai pencapaian tujuan. Ukuran kinerja harus dapat mencakup secara menyeluruh seperti visi, misi, sasaran, tujuan, dapat dipercaya, memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas dan berguna untuk pelanggan eksternal maupun internal serta pembuat kebijakan.

Vincent Gasperst (2004) merumuskan pengukuran kinerja sektor publik yaitu:

1. Memilih ukuran kinerja awal
2. Mengevaluasi ukuran-ukuran kinerja
3. Memilih ukuran-ukuran kinerja kunci
4. Menentukan kebutuhan dana
5. Mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja
6. Menentukan kinerja-kinerja dasar.

Kinerja pemerintah daerah dengan sendirinya merupakan seluruh pencapaian hasil selama pelaksanaan otonomi daerah untuk mencapai tingkat

kinerja seperti yang diharapkan tentunya harus dirumuskan rencana kerja yang berisi penjabaran sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategi pemerintah daerah. Berdasarkan strategi tersebut maka dapat terlihat dan diukur sejauh mana pemerintah daerah telah mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan baik dengan indikator kuantitatif maupun kualitatif.

## **2.5 Kerangka Pemikiran**

### **2.5.1 Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi disamping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya.

Partisipasi penganggaran merujuk kepada tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dan karyawan akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran (Safitri, 2006).

Nurchayani (2010) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai berikut :

- a. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
- b. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.

- c. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- d. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- e. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- f. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Penelitian yang dilakukan oleh Darlis (2005) tentang pengaruh budaya paternalistik terhadap keefektifan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah yang diteliti di provinsi Riau mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada interaksi antara partisipasi anggaran dengan adanya budaya paternalistik terhadap kinerja aparat pemerintah.

Kenis (1979) dalam Munawar (2006) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Begitu juga pada pemerintah daerah reaksi tersebut merupakan peningkatan kepuasan kinerja, penurunan ketegangan kerja dan peningkatan sikap karyawan.

Variabel partisipasi anggaran diteliti oleh Dunk (1993), Lukka (1988), Young (1985) dalam Kurnia (2004), Husnatarina (2007), dan Falikhatun (2007) menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Onsi (1973) dalam Husnatarina (2007) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau untuk mengetahui sejauh mana pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di DISPORABUDPAR Kab Inhil.

## **2.5.2 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya dan Kinerja Manajerial**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan pengendalian biaya dan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Setiap manajer dan karyawan melaporan tentang perbandingan anggaran dan realisasi yang merupakan alat bantu pengendalian. Oleh karena itu biaya ini harus dapat dikendalikan pengeluarannya, karena tanpa adanya pengendalian maka jika terjadi penyimpangan terhadap biaya dalam organisasi akan mengakibatkan buruknya layanan terhadap publik.

Salah satu alat untuk mengendalikan penggunaan biaya dalam organisasi adalah akuntansi pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer dan karyawan yang ada dibawahnya, dan apabila terjadi penyimpangan dalam penggunaan biaya tersebut maka dapat dengan mudah pimpinan organisasi untuk mencari siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi dalam biaya tersebut.

Selain untuk memudahkan pendelegasian wewenang dalam akuntansi pertanggungjawaban ini juga terdapat penyusunan anggaran biaya yang dilakukan

oleh tiap-tiap departemen sehingga pihak departemen dapat mengendalikan biaya tersebut sesuai dengan anggaran yang telah dibuatnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Sulistyorini (2010) tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada dinas kesehatan pemerintah daerah Kabupaten Tuban mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini dibatasi pada akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya, sebab mengingat organisasi sektor publik adalah organisasi nirlaba yaitu organisasi yang bukan mencari keuntungan atau laba seperti halnya pada organisasi perusahaan.

### **2.5.3 Hubungan Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial**

Anggaran adalah instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo: 2002). Partisipasi anggaran dibutuhkan untuk mengetahui seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau tiap pusat tanggungjawabnya, baik secara periodik maupun tahunan. Dengan kata lain, kinerja aparat pemerintah daerah akan meningkat apabila ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat.

Anggaran dibuat dalam masing-masing pusat tanggungjawab yang dikenal dengan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu suatu sistem yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang dapat bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan (Anthony :2002). Akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggungjawab. Selanjutnya, kitannya dengan kinerja adalah jika anggaran yang telah dibuat dalam masing-masing pusat tanggung jawab dapat direalisasikan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial akan baik jika mengetahui dan ikut berpartisipasi dalam anggaran yang buat.

Kenis (1979) dalam Munawar (2006) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Begitu juga pada pemerintah daerah tersebut merupakan peningkatan kepuasan kinerja, penurunan ketegangan kerja dan peningkatan sikap karyawan. Kenis juga menjelaskan partisipasi anggaran sebagai luasnya manajer terlibat dalam menyiapkan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goals* unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada DISPORABUDPAR kab. Inhil.

## 2.6 Tanggungjawab dan Kinerja Dalam Islam

Manusia diberi tugas dan tanggungjawab oleh Allah SWT agar manusia dapat bekerja dengan baik dan melaksanakan tugas dengan semestinya. Firman Allah SWT:

وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۗ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأَ  
كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾ مَن آهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ ۗ وَمَن ضَلَّ  
فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَیْهَا ۗ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا ﴿١٥﴾

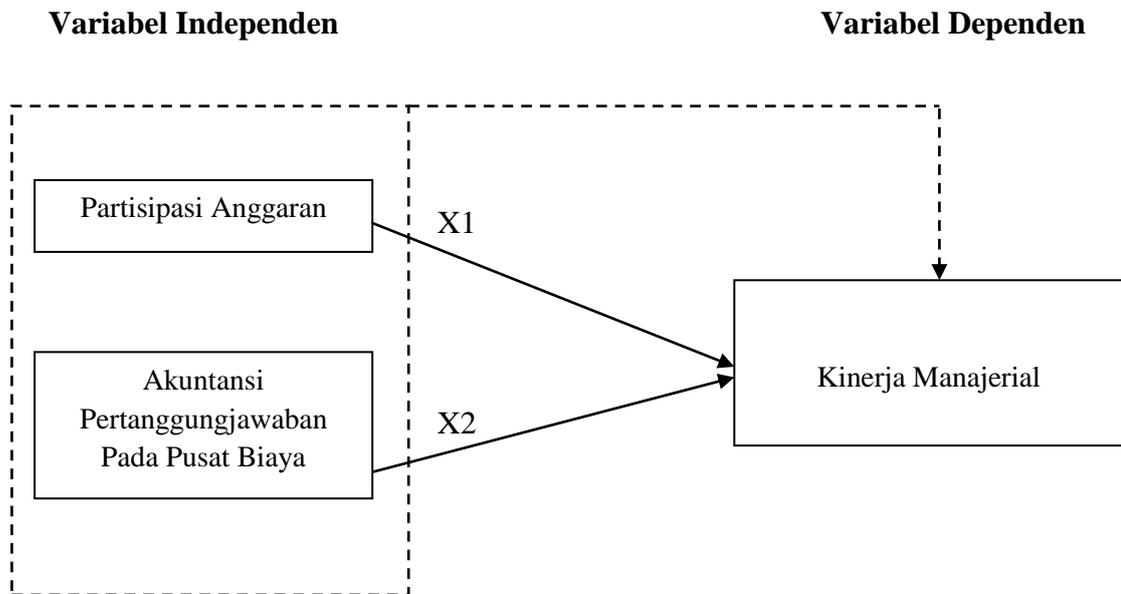
Artinya:

“ Dan tiap-tiap manusia itu telah kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya, dan kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka. Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu. Barang siapa yang berbuat sesuai dengan hidayah (Allah), maka sesungguhnya dia berbuat itu untuk (keselamatan) dirinya sendiri, dan barang siapa yang sesat maka sesungguhnya dia tersesat bagi (kerugian) dirinya sendiri, dan seseorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan kami tidak akan meng'azab sebelum kami mengutus seorang rasul” (QS Al-Israa' : 13-15)

## 2.7 Model Penelitian

Gambar II.1

### Model Penelitian



Keterangan :

————— : Pengujian secara parsial

----- : Pengujian secara simultan

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka Hipotesis Penelitian adalah:

H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H<sub>2</sub> : Akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh terhadap kinerja manaje:

H<sub>3</sub> : Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan objek (satuan atau individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2003;59). Populasi dalam penelitian ini adalah Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Menurut Sugiyono (2003) sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian. Responden yang akan dikirim kuesioner dalam penelitian ini adalah PPTK, kasi, kabag dan kepala instansi sebanyak 41 orang dengan metode yang digunakan adalah *sensus*.

**TABEL III.1 : Daftar Jabatan dan Jumlah Pegawai DISPORABUDPAR Kab. Inhil 2012**

| No | Jabatan                             | Jumlah          |
|----|-------------------------------------|-----------------|
| 1. | Kepala Dinas                        | 1               |
| 2. | Sekretaris                          | 1               |
| 3. | Subbag Umum dan Kepegawaian         | 3               |
| 4. | Subbag Keuangan dan Perlengkapan    | 4               |
| 5. | Subbag Perencanaan dan Pengendalian | 4               |
| 6. | Bidang Pemuda                       | 7               |
| 7. | Bidang Olahraga                     | 7               |
| 8. | Bidang Kebudayaan                   | 7               |
| 9. | Bidang Pariwisata                   | 7               |
|    |                                     | <b>41 Orang</b> |

*Sumber Data:* Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan, dan Pariwisata Kab. Inhil.

## **1.2 Jenis dan Sumber Data**

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer adalah jenis data pada penelitian ini adalah data subjek (*self report data*). Data subjek berarti jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (Nur Indrianto, 2002). Instrumen yang digunakan berupa kuesioner yang berisi tentang pernyataan seputar kejelasan partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, dan kinerja manajerial.

## **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini merupakan *Cross section data*, yaitu data yang dikumpulkan dengan metode kuesioner (Mudrajat, 2003). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode sensus yaitu semua yang memenuhi syarat diambil sebagai data. Pengiriman kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada pihak terkait di DISPORABUDPAR di Kabupaten Indragiri Hilir. Pengiriman kuesioner tersebut dilakukan sendiri oleh peneliti dengan tujuan agar tingkat penegmbalian (*responserate*) kuesioner dapat lebih tinggi, sedangkan untuk pengambilan kuesioner yaitu dengan penetapan batas akhir tanggal pengambilan kuesioner.

## **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Definisi opsional variabel adalah bagaimana cara untuk menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan dengan merumuskan secara singkat serta jelas, dan tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Definisi operasional

juga menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang sangat baik.

### 1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau tiap pusat tanggungjawabnya, baik secara periodik maupun tahunan. Dengan kata lain, kinerja aparat pemerintah daerah akan meningkat apabila ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, maka instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrument Milani dipilih karena menunjukkan tingkat validitas yang cukup tinggi, seperti yang telah digunakan oleh Darlis (2001), Somadiah dan Lila (2007) dan Hafit Fahdani (2010).

Responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi responden, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam penyusunan anggaran. Variabel partisipasi anggaran digunakan menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana skor (1) menunjukkan rendahnya partisipasi anggaran dan skor (5) menunjukkan tingginya partisipasi anggaran (skor 1: sangat tidak setuju, skor 2: tidak setuju, skor 3: netral, skor 4: setuju, skor 5: sangat setuju).

### 2. Akuntansi Pertanggungjawaban pada pusat biaya

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi di bagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi.

Setiap individu melaporan tentang perbandingan anggaran dan realisasi yang merupakan alat bantu pengendalian. Oleh karena itu biaya ini harus dapat dikendalikan pengeluarannya, karena tanpa adanya pengendalian maka jika terjadi penyimpangan terhadap biaya dalam organisasi akan mengakibatkan buruknya layanan terhadap publik.

Instrument pertanyaan yang digunakan adalah modifikasi dari instrument Susi Trisnawati (2006) tentang Hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

Responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan yang mengukur laporan pengendalian biaya yang terjadi dalam pusat tanggungjawaban. Variabel akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya digunakan menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana skor (1) menunjukkan rendahnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan skor (5) menunjukkan tingginya penerapan akuntansi pertanggungjawaban (skor 1: sangat tidak setuju, skor 2: tidak setuju, skor 3: netral, skor 4: setuju, skor 5: sangat setuju).

## 1. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah gambaran suatu pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun suatu kebijaksanaan dalam mewujudkan suatu sasaran, tujuan, misi serta untuk mencapai visi suatu organisasi (Bastian,2006). Mengukur kinerja sektor publik merupakan aspek penting untuk menilai pencapaian tujuan. Ukuran kinerja harus dapat mencakup secara menyeluruh seperti visi, misi, sasaran, tujuan, dapat dipercaya , memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas dan berguna untuk pelanggan eksternal maupun internal serta pembuat kebijakan.

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Mahoeny (1963) yang telah digunakan oleh Nora Fitri (2008) dan Hafit Fahdani (2010). Variabel kinerja manajerial digunakan menggunakan skala likert 1 sampai 5, dimana skor (1) menunjukkan rendahnya kinerja manajerial dan skor (5) menunjukkan tingginya kinerja manajerial (skor 1: Sangat Rendah, skor 2: Rendah, skor 3 : Ragu-Ragu, skor 4 : Tinggi, skor 5: Sangat Tinggi).

### **3.5 Analisis Data**

Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Adapun alasan penggunaan regresi linier berganda adalah karena penelitian ini akan membahas hubungan dua variabel independent yaitu : partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungawaban pada pusat biaya dan satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

Untuk menganalisis jawaban kuesioner dari responden, diberi nilai dengan menggunakan ketentuan *skala Likert* (Sugiyono, 2003) sebagai berikut:

A = Bobot Nilai = 5 (Sangat Setuju )

B = Bobot Nilai = 4 (Setuju)

C = Bobot Nilai = 3 (Netral)

D = Bobot Nilai = 2 (Tidak Setuju)

E = Bobot Nilai = 1 (Sangat Tidak Setuju)

Instrument penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* atau *cross* pada pilihan yang telah diberikan.

Keuntungan skala Likert adalah:

1. Mudah dibuat dan diterapkan.
2. Terdapat kebebasan dalam memasukkan pertanyaan-pertanyaan, asalkan masih sesuai dengan konteks permasalahan.
3. Jawaban suatu item dapat berupa alternatif, sehingga informasi mengenai item tersebut diperjelas.
4. Reliabilitas pengukuran bisa diperoleh dengan jumlah item tersebut diperjelas.

### **3.6 Pengujian Kualitas Data**

Dalam penelitian ini, jawaban dari responden pada koesioner merupakan ukuran yang akan diuji. Agar data yang didapatkan dari para responden dapat menggambarkan secara tepat konsep yang diukur, maka dilakukan tiga macam tes yaitu uji normalitas, uji validitas, dan uji realibilitas.

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas data ini digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variabel menghasilkan nilai K-S-Z dengan  $P > 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing data pada variabel yang diteliti terdistribusi secara normal.

## 2. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk menentukan taraf sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Indriantoro dan Supomo, 2002). Validitas menunjukkan tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan sesuatu menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Suatu instrument dinyatakan valid jika instrumen tersebut mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya.

Data yang valid tergantung dari:

1. Ketepatan penelitian dalam memilih responden sebagai sampel penelitian
2. Kepatuhan para responden dalam mengikuti petunjuk yang ditetapkan dalam kuesioner
3. Keadaan para responden pada saat mengisi kuesioner

Uji validitas untuk penelitian ini menggunakan korelasi Pearson. Alasan digunakan teknik ini karena statistik ini sudah sangat luas dan interpretasinya tidak terlalu rumit, selain itu model tersebut dapat digunakan untuk

mengkorelasikan skor per item dengan skor totalnya. Cara penentuan validitas data adalah dengan membandingkan jawaban pertanyaan dan total jawaban pada setiap variabel penelitian saling dikorelasikan. Hasil dari korelasi tersebut dibandingkan dengan r tabel pada tingkat signifikan 0,05. Apabila r hitung lebih besar dari pada r tabel, maka instrument tersebut adalah valid, sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari pada r tabel maka instrument tersebut tidak valid.

### 3. Uji Reliabilitas

Istilah reliabilitas disamakan dengan konsisten, stabil atau dapat dipercaya, yang pada prinsipnya menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memperoleh hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Meskipun demikian reliabilitas alat ukur tidak harus selalu diuji dengan melakukan tes ulang, karena berbagai teknik telah memungkinkan pengujian reliabilitas yang tidak memerlukan lebih dari satu kali pengukuran.

Untuk melihat reliabilitas dari instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, akan dihitung *Cronbach Alpha* masing-masing instrumen. Variabel tersebut akan dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,6. Sebaliknya jika koefisien alpha instrumen lebih rendah dari 0,6 maka instrumen tersebut tidak reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini (Indrianto dan Supomo, 2002:179).

### 3.7 Uji Asumsi Klasik

Untuk mendukung kebenaran model regresi berganda, maka perlu dilaksanakan pengujian terhadap asumsi-asumsi persamaan regresi. Menurut

Mudrajad (2003:74), beberapa asumsi yang termasuk kedalam asumsi klasik terdiri dari:

### 1. Autokorelasi

Autokorelasi adalah hubungan yang terjadi diantara anggota-anggota dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (*cross section*). Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada observasi yang menggunakan *time series data*. Konsekuensi dari adanya autokorelasi dalam suatu model regresi adalah varians sampel tidak dapat menggambarkan varians populasinya. Lebih lanjut lagi, model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu.

Untuk menentukan ada tidaknya autokorelasi, dapat dilakukan dengan mendeteksi besaran Durbin-Watson dengan menggunakan aplikasi SPSS dimana:

Jika angka D-W di bawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif.

Jika angka D-W di bawah -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi.

Jika angka D-W di atas +2, berarti ada autokorelasi negatif.

### 2. Multikolinearitas

Tujuan utama pengujian ini adalah untuk menguji apakah variabel independen yang ada memang benar-benar mempunyai hubungan erat dengan variabel dependen. Sehingga variabel independen yang ada benar-benar dapat menjelaskan dengan pasti untuk variabel dependen.

Dengan bantuan software SPSS deteksi multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)* yang merupakan kebalikan dari toleransi. Bila toleransi kecil berarti menunjukkan nilai VIF akan besar, untuk itu bila  $VIF > 5$

maka dianggap ada multikorelasi dengan variabel lainnya, sebaliknya jika nilai  $VIF < 5$  dianggap tidak terdapat multikolinieritas, (Singgih, 2004:357).

### 3. Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari residual suatu pengamatan yang lain tetap maka disebut heteroskedastisitas, dengan kata lain bila terjadi heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat *scatterplot* dari hasil pengolahan data dari paket statistik dalam komputer yaitu dengan melihat pola *scatterplot*.

### 3.8 Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji Parsial (uji t)

Pengolahan data penelitian ini menggunakan regresi linier berganda (*multiple regression*) yaitu banyak faktor dipengaruhi lebih dari satu variabel yang dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel bebas atau *independent variabel* terhadap variabel tidak bebas atau *dependent variabel* (Purwanto, 2004:504) dengan bantuan SPSS (*Statistical Product Service Solution*) *version* 17. Bentuk umum persamaan regresi dirumuskan sebagai berikut (Purwanto, 2004:509) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja manajerial

a : Konstanta

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| $b_1- b_2$ | : Koefisien Regresi            |
| $X_1$      | : Partisipasi anggaran         |
| $X_2$      | : Akuntansi pertanggungjawaban |
| $e$        | : Error                        |

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Pengujian dilakukan dengan dua arah dengan keyakinan 95% dan dilakukan uji tingkat signifikan pengaruh hubungan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dimana tingkat signifikan ( $\alpha$ ) ditentukan sebesar 5% dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-1$ .

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, dengan kata lain variabel independen secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_o$  tidak bisa ditolak dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel independen secara individual tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## 2. Uji Simultan (uji f)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel dependent secara simultan berpengaruh terhadap variabel independent (Singgih, 2004: 96). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. *Level of significance* yang digunakan adalah 5% dan dasar mengambil keputusan apakah  $H_a$  diterima atau ditolak adalah dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ , apabila:

- a)  $F_{hitung} > F_{tabel}$   $H_a$  diterima karena terdapat pengaruh yang besar.
- b)  $F_{hitung} < F_{tabel}$   $H_a$  ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang besar.

### 3. Koefisien Determinasi

Untuk melihat koefisien determinasi dan korelasi ( $R^2$ ) berapa proporsi variasi dan variabel independen bersama-sama dalam mempengaruhi variabel dependennya.

Uji Koefisien Determinasi  $R^2$  dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Persentase tersebut menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen (Ghozali,2006).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan bab ini meliputi hasil penelitian secara empiris partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini meliputi gambaran umum responden, uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji regresi linier berganda.

#### 4.1 Kuesioner dan Demografi Responden

Populasi pada penelitian ini adalah Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Indragiri Hilir dan sampel yaitu para pengguna anggaran di instansi ini. Dari hasil penyebaran kuesioner, total yang kembali kepada peneliti yaitu sebanyak 33 responden. Semua kuesioner yang terkumpul dapat memenuhi syarat untuk di olah yaitu 33 kuesioner. Tingkat pengumpulan kuesioner dapat di lihat pada tabel IV.1.

**Tabel IV.1 Tingkat Pengumpulan Kuesioner**

| <b>Keterangan</b>                      | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|--|---------------|-------------------|
| Total kuesioner yang disebar           | 41            | 100%              |
| Total kuesioner yang terkumpul kembali | 33            | 80%               |
| Total kuesioner yang tidak kembali     | 8             | 20%               |
| Total kuesioner yang dapat diolah      | 33            | 80%               |

*Sumber: Data Olahan*

Berdasarkan tabel IV.1 dapat dijelaskan bahwa peneliti menyebarkan 41 kuesioner. Kuesioner yang terkumpul kembali sebanyak 33 kuesioner atau 80%.

Sedangkan yang tidak terkumpul sebanyak 8 kuesioner atau 20%. Jadi, total kuesioner yang dapat diolah dari jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarakan adalah 33 kuesioner atau 80%.

**Tabel IV.2 : Demografi Responden**

| <b>Keterangan</b>                      | <b>Frekuensi</b><br><b>33</b> | <b>Persentase</b><br><b>100%</b> |
|--|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>Jabatan</b>                         |                               |                                  |
| a. Kepala Dinas                        | 1                             | 3,1%                             |
| b. Sekretaris                          | 1                             | 3,1%                             |
| c. Subbag Umum dan Kepegawaian         | 3                             | 9,1%                             |
| d. Subbag Keuangan dan Perlengkapan    | 4                             | 12,1%                            |
| e. Subbag Perencanaan dan Pengendalian | 4                             | 12,1%                            |
| f. Bidang Pemuda                       | 6                             | 18,2%                            |
| g. Bidang Olahraga                     | 5                             | 15,1%                            |
| h. Bidang Kebudayaan                   | 4                             | 12,1%                            |
| i. Bidang Pariwisata                   | 5                             | 15,1%                            |
| <b>Jenis kelamin</b>                   |                               |                                  |
| a. Pria                                | 20                            | 60,6%                            |
| b. Wanita                              | 13                            | 39,4%                            |
| <b>Pendidikan</b>                      |                               |                                  |
| a. SMA/Sederajat                       | 8                             | 24,1%                            |
| b. Diploma                             | 9                             | 27,3%                            |
| c. S1                                  | 9                             | 27,3%                            |
| d. S2                                  | 4                             | 12,1%                            |
| e. S3                                  | 3                             | 9,2%                             |

| Umur                         |    |       |
|------------------------------|----|-------|
| a. Antara 20 sampai 30 tahun | 15 | 45,5% |
| b. Antara 31 sampai 40 tahun | 10 | 30,3% |
| c. Antara 41 sampai 50 tahun | 8  | 24,2% |

*Sumber: Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan, dan Pariwisata Kab. Inhil.*

Berdasarkan tabel IV.2 di atas, dapat dilihat bahwa persentase data demografi responden berdasarkan jabatan dalam penelitian ini adalah 1 kepala dinas atau 3,1%, 1 sekretaris atau 3,1% , 3 Subbag Umum dan Kepegawaian atau 9,1% , 4 Subbag Keuangan dan Perlengkapan atau 12,1% , 4 Subbag Perencanaan dan Pengendalian atau 12,1% , dan sisanya adalah dari bidang-bidang yang ada di instansi ini yaitu bidang pemuda 6 responden, bidang olahraga 5 responden, bidang kebudayaan 4 responden dan bidang pariwisata yaitu 5 atau 15,1%. Demografi responden berdasarkan jenis kelamin di dominasi oleh pria yaitu sebanyak 20 responden atau 60,6% dan wanita sebesar 13 responden atau 39,4%. Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini adalah 8 responden atau 24,1% mempunyai pendidikan terakhir SMA/ sederajat, 9 responden atau 27,3% mempunyai pendidikan terakhir Diploma, 9 responden atau 27,3% mempunyai pendidikan terakhir S1, 4 responden atau 12,1% mempunyai pendidikan terakhir S2 dan 3 responden atau 9,2% mempunyai pendidikan S3. Umur responden dalam penelitian ini adalah 15 responden atau 45,5% mempunyai umur antara 20 sampai 30 tahun, 10 responden atau 30,3% mempunyai umur antara 31 sampai 40 tahun dan 8 responden atau 24,2% yang mempunyai umur antara 41 sampai 50 tahun.

## 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrument dalam kuesioner harus diuji kualitas datanya atau syarat yang penting yang berlaku dalam kuesioner seperti: keharusan suatu kuesioner untuk valid dan reliabel. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid atau reliabel yang akan diukur, sehingga penelitian ini bisa mendukung hipotesis.

Dalam pengujian yang peneliti lakukan untuk mengetahui kualitas data, layak atau tidaknya suatu data untuk diangkat, maka peneliti menganalisis data dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pernyataan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Dan pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson) dan dilakukan dengan *one shot method*, yaitu metode yang dilakukan sekali pengukuran untuk menguji validitas dari instrumen penelitian (Ghozali, 2002:25). Kuesioner dapat dikatakan valid jika nilai *pearson Korelation* lebih besar dari nilai r tabel, r tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 33, maka r tabelnya adalah 0,334.

Sedangkan penulis melakukan pengukuran reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* guna menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang digunakan. Uji reliabilitas dilakukan dengan

metode *Cronbach Alpha* menggunakan SPSS. Suatu kontruks atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* >0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, (2006). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *one shot* atau diukur sekali saja.

**Tabel IV.3 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Anggaran**

| Item Variabel        | Validitas                  |                   | Reliabilitas         |                   |
|----------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
|                      | <i>pearson Correlation</i> | <i>Kesimpulan</i> | <i>Conbach Alpha</i> | <i>Kesimpulan</i> |
| Partisipasi Anggaran |                            |                   | 0,730                | <i>Reliabel</i>   |
| P1                   | 0,398                      | Valid             |                      |                   |
| P2                   | 0,381                      | Valid             |                      |                   |
| P3                   | 0,666                      | Valid             |                      |                   |
| P4                   | 0,661                      | Valid             |                      |                   |
| P5                   | 0,658                      | Valid             |                      |                   |
| P6                   | 0,681                      | Valid             |                      |                   |

Dari tabel IV.3 dapat dijelaskan bahwa partisipasi anggaran diukur dengan 6 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa item 1,2,3,4,5,6 memiliki nilai lebih besar dari 0,334 sehingga valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel partisipasi anggaran valid. Setelah dilakukan uji reliabilitas, nilai koefisien alpha adalah 0,730 yang berarti variabel tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60 (Ghozali, 2006).

**Tabel IV.4 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Akuntansi Pertanggungjawaban**

|  | Validitas | Reliabilitas |
|--|-----------|--------------|
|--|-----------|--------------|

|                                 | <i>pearson<br/>Correlation</i> | <i>Kesimpulan</i> | <i>Conbach<br/>Alpha</i> | <i>Kesimpulan</i> |
|---------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| Akuntansi<br>Pertanggungjawaban |                                |                   | 0,652                    | <i>Reliabel</i>   |
| AP1                             | 0,598                          | Valid             |                          |                   |
| AP2                             | 0,489                          | Valid             |                          |                   |
| AP3                             | 0,652                          | Valid             |                          |                   |
| AP4                             | 0,371                          | Valid             |                          |                   |
| AP5                             | 0,382                          | Valid             |                          |                   |
| AP6                             | 0,383                          | Valid             |                          |                   |

*Sumber : Data Olahan 2012*

Dari tabel IV.4 dapat dijelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban diukur dengan 6 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa item 1,2,3,4,5,6 memiliki nilai lebih besar dari 0,334 sehingga valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel partisipasi anggaran valid. Setelah dilakukan uji reliabilitas, nilai koefisien alpha adalah 0,652 yang berarti variabel tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60 (Ghozali, 2006).

**Tabel IV.5 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial**

| Item Variabel      | Validitas                      |                   | Reliabilitas             |                   |
|--------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
|                    | <i>pearson<br/>Correlation</i> | <i>Kesimpulan</i> | <i>Conbach<br/>Alpha</i> | <i>Kesimpulan</i> |
| Kinerja Manajerial |                                |                   | 0,766                    | <i>Reliabel</i>   |
| KM1                | 0,889                          | Valid             |                          |                   |
| KM2                | 0,557                          | Valid             |                          |                   |
| KM3                | 0,781                          | Valid             |                          |                   |
| KM4                | 0,390                          | Valid             |                          |                   |
| KM5                | 0,478                          | Valid             |                          |                   |
| KM6                | 0,845                          | Valid             |                          |                   |
| KM7                | 0,695                          | Valid             |                          |                   |

*Sumber : Data Olahan 2012*

Dari tabel IV.5 dapat dijelaskan bahwa kinerja manajerial diukur dengan 8 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa item 1,2,3,4,5 memiliki nilai lebih besar dari 0,334 sehingga valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel partisipasi anggaran valid. Setelah dilakukan uji reliabilitas, nilai koefisien alpha adalah 0,766 yang berarti variabel tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60 ( Ghozali :2006).

### 4.3 Analisis Data Penelitian

#### 4.3.1 Hasil Statistik Deskriptif Variable

Analisis yang dilakukan adalah analisis terhadap 33 responden yang telah memenuhi syarat pengelolaan data selanjutnya. Hasil statistik deskriptif variable penelitian dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV.6 : Statistik Deskriptif**

| Descriptive Statistics |    |         |         |       |                |
|------------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation |
| PARTISIPASI            | 33 | 18      | 25      | 21.33 | 2.041          |
| AKUNTANSI              | 33 | 21      | 28      | 24.73 | 1.606          |
| KINERJA                | 33 | 14      | 22      | 17.09 | 2.578          |
| Valid N (listwise)     | 33 |         |         |       |                |

*Sumber: Data Olahan 2012*

Berdasarkan tabel IV.6 Dapat dilihat bahwa kinerja manajerial mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 17.09 dengan standar deviasi 2.578. Maka kinerja manajerial di instansi ini tinggi. Partisipasi anggaran mempunyai nilai rata-rata jawaban responden adalah 21.33 dengan standar deviasi

2.041. Hal ini menunjukkan responden turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai nilai rata-rata jawaban paling tinggi responden adalah 24.73 dengan standar deviasi 1.606. Maka responden memahami dengan baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya.

#### 4.3.2 Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas adalah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate khususnya jika tujuannya adalah inferensi. Jika terdapat normalitas, maka residual akan terdistribusi secara normal. Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data juga menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasil uji normalitas disajikan sebagai berikut terlihat pada tabel IV.7 berikut :

**Tabel IV.7 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |             |           |         |
|------------------------------------|----------------|-------------|-----------|---------|
|                                    |                | PARTISIPASI | AKUNTANSI | KINERJA |
| N                                  |                | 33          | 33        | 33      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 21.33       | 24.73     | 17.09   |
|                                    | Std. Deviation | 2.041       | 1.606     | 2.578   |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .173        | .160      | .179    |
|                                    | Positive       | .137        | .160      | .179    |
|                                    | Negative       | -.173       | -.113     | -.164   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | .997        | .918      | 1.029   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .274        | .368      | .241    |

a. Test distribution is Normal.

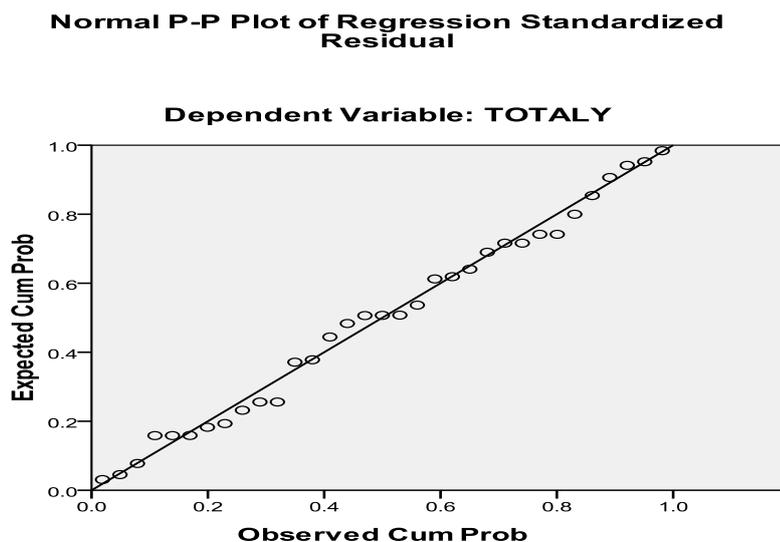
b. Calculated from data.

Sumber : Data Olahan 2012

Tabel IV.7 menunjukkan hasil K-S-Z untuk variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,997 signifikansi sebesar 0,274. Nilai K-S-Z untuk variabel akuntansi pertanggungjawaban adalah sebesar 0,918 signifikansi sebesar 0,368. Nilai K-S-Z untuk variabel kinerja manajerial adalah sebesar 1.029 signifikansi sebesar 0.241. Semua nilai K-S-Z tersebut > dari 5% atau 0,05, oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel dalam penelitian ini secara statistik telah terdistribusi secara normal dan layak digunakan sebagai data penelitian.

Deteksi normalitas juga dapat dilihat menggunakan grafik normal P-P Plot of Regression Standarized Residual sebagai berikut :

**Gambar IV.1 : Diagram P-P Plot Normalitas**



*Sumber : Data Olahan 2012*

Pada gambar IV.1 terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal. Serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi normalitas. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normal dapat melihat grafik normal P-P Plot of Regression Standardized Residual. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik (Santoso, 2004).

#### 4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dengan menggunakan VIF paling banyak dilakukan dalam penelitian di Indonesia. Asumsi Multikolinearitas terpenuhi jika nilai VIF pada Output SPSS dibawah 10. Karena  $VIF = 1$  Maka asumsi bebas Multikolinearitas juga dapat ditentukan jika tolerance diatas 0,5 . Hasil uji multikolinearitas seperti pada tabel IV.8 berikut :

**Tabel IV.8 Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel                     | Tolerance | VIF   | Asumsi        | Keterangan |
|------------------------------|-----------|-------|---------------|------------|
| Partisipasi Anggaran         | 0,832     | 1,202 | VIF/Tolerance | Bebas      |
| Akuntansi Pertanggungjawaban | 0,832     | 1,202 | VIF/Tolerance | Bebas      |

Sumber : Data Olahan 2012

Dari tabel IV.8 diatas, dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban sama mempunyai nilai VIF sebesar 1,202. Dikarenakan VIF di atas angka 1 dan memiliki nilai *tolerance* diatas 0,5, sehingga

bisa disimpulkan bahwa antara variabel independen tidak terjadi persoalan multikolinearitas dan layak digunakan.

#### 4.4.2 Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah korelasi yang terjadi antara anggota-anggota dari serangkaian waktu (pada *time series data*) atau tersusun dalam rangkaian ruang (pada *cross section data*) jika terjadi korelasi berarti terdapat problem autokorelasi (Ghozali,2006:95).

Pada penelitian ini keberadaan autokorelasi diuji dengan menggunakan Durbin-Test, yaitu:

- 1) Jika angka Durbin Watson (DW) dibawah -2 berarti terdapat autokorelasi positif.
- 2) Jika angka Durbin Watson (DW) berada diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Jika angka Durbin Wetson (DW) diatas +2 maka terdapat autokorelasi negatif.

Hasil Uji Autokorelasi dengan menggunakan Uji Durbin-Watson (DW Test) disimpulkan sebagai berikut:

**TABEL IV.9 : Hasil Uji Autokorelasi**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | .622 <sup>a</sup> | .387     | .346              | 2.085                      | .387              | 9.457    | 2   | 30  | .001          | 1.875         |

a. Predictors: (Constant), AKUNTANSI, PARTISIPASI

b. Dependent Variable: KINERJA

*Sumber: Data Olahraga 2012*

Pada tabel IV.9 terlihat semua variabel mempunyai nilai Durbin Watson dibawah 2 dan diatas -2 yaitu sebesar 1.875 yang berarti tidak ada autokorelasi dan dapat disimpulkan bahwa regresi ini baik karena bebas dari autokorelasi

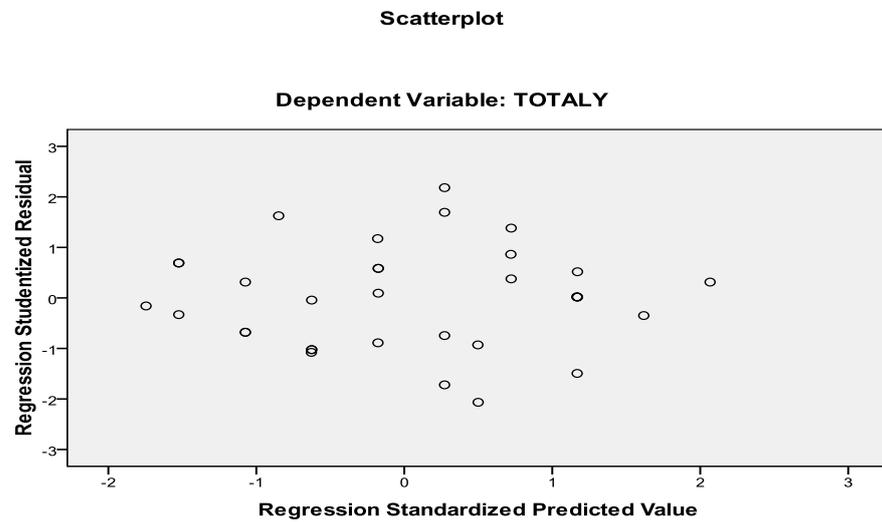
#### **4.4.3 Uji Heteroskedastisitas**

Metode yang digunakan dalam mendeteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan cara melihat grafik plot prediksi variabel dependen, yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dengan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-studentized. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji plot dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Gambar IV.2 : Diagram Scatterplot**



*Sumber : Data Olahan 2012*

Dari gambar IV.2 diatas, terlihat titik menyebar secara acak atau tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas dan tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas yang berarti model regresi layak untuk memprediksikan variabel dependen berdasarkan masukkan variabel independen.

Dari hasil uji asumsi klasik terhadap variabel-variabel independen diatas, dapat disimpulkan bahwa data-data diatas lolos dari uji asumsi klasik dan uji kualitas data dan data diatas bisa dipakai pada proses selanjutnya, yaitu pada pengujian hipotesis.

#### 4.5 Analisis Hasil Regresi

Tabel IV.10 : Hasil Regresi Linier Berganda

| Model                        | Unstandardized Coefficients |            |
|------------------------------|-----------------------------|------------|
|                              | B                           | Std. Error |
| 1 (Constant)                 | -8.371                      | 5.929      |
| Partisipasi Anggaran         | ,361                        | ,198       |
| Akuntansi Pertanggungjawaban | ,718                        | ,252       |

Dependent Variable: TOTALY

Sumber : Data Olahan 2102

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y' = -8.371 + (0,361)X_1 + (0,718)X_2 + e$$

Keterangan:

$Y'$  = Kinerja Manajerial

$a$  = Konstanta

$b_1, b_2$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = Partisipasi Anggaran

$X_2$  = Akuntansi Pertanggungjawaban

$e$  = Error

Persamaan regresi tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar -8.371 jika variabel independen tetap, maka variabel dependen besarnya kinerja manajerial adalah -8.371 .
- b. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) sebesar 0,361 yang menyatakan bahwa jika variabel independen partisipasi anggaran mengalami kenaikan 1 %, maka variabel dependen kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 36.1%.
- c. Koefisien regresi variabel akuntansi pertanggungjawaban ( $X_2$ ) sebesar 0,718 yang menyatakan bahwa variabel independen akuntansi pertanggungjawaban pada puast biaya mengalami kenaikan 1%, maka variabel dependen kinerja manajerial (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 71.8%.

#### **4.5.1 Uji Parsial ( Uji T )**

Uji t digunakan untuk menguji dan membandingkan rata nilai suatu sampel dengan nilai lainnya. Uji dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan tingkat yang ditentukan dengan tingkat signifikan sebesar 0,5% dengan degree of freedom (df)  $n-k$  membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima.

Pembuktiaan hipotesis secara parsial dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Sehingga dapat diketahui variabel bebas mana yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel IV.11 berikut ini :

**Tabel IV.11 : Hasil Regresi Secara Parsial**

| Model                        | T     | Sig. | Hipotesis | Keputusan |
|------------------------------|-------|------|-----------|-----------|
| 1 (Constant)                 | -1412 | ,168 |           |           |
| Partisipasi Anggaran         | 1.822 | ,078 | H1        | Ditolak   |
| Akuntansi Pertanggungjawaban | 2.855 | ,008 | H2        | Diterima  |

*Sumber: Data Olahan 2012*

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel IV.11 diatas maka dilakukan perbandingan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada signifikan 5% dengan asumsi sebagai berikut :

1. Jika signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis diterima
2. Jika signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak

Berdasarkan asumsi diatas hasil pegujian hipotesis secara parsial dapat disimpulkan bahwa hipotesis untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial**

Dari tabel IV.10 diatas, dapat diketahui nilai t hitungnya adalah sebesar 1.822. Oleh karena nilai t hitung  $< t$  tabel ( $1.822 < 2,042$ ), maka H<sub>1</sub> ditolak, artinya secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk variabel partisipasi anggaran (X1) memiliki nilai signifikan sebesar 0,078 (besar dari  $\alpha=5\%$ ), maka hasil ini juga tidak mendukung

hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang diajukan, karenanya hasil pengujian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini berbeda dengan penelitian Sulistyorini (2010) yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan mungkin instansi ini kurang melibatkan bawahan atau individu dalam proses penyusunan anggaran. Atasan atau pemegang kuasa anggaran cenderung mengambil keputusan sendiri dalam menetapkan anggaran.

**$H_2$  : Akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

Dari tabel IV.10 diatas, dapat diketahui nilai t hitungnya adalah sebesar 2,855. Oleh karena nilai t hitung  $>$  t tabel ( $2,855 > 2,042$ ), maka  $H_2$  diterima, artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dengan kinerja manajerial. Untuk variabel akuntansi pertanggungjawaban ( $X_2$ ) memiliki nilai signifikan sebesar 0,008 (kecil dari  $\alpha=5\%$ ), maka hasil ini juga mendukung hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang diajukan, karenanya hasil pengujian ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini didukung dari penelitian Sulistyorini (2010) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini karena instansi ini menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang baik. Diterimanya hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa semakin baik

penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya diinstansi terkait maka akan meningkat kinerja manajerialnya.

#### 4.5.2 Uji Simultan ( Uji F)

Untuk pengujian variabel independen secara bersamaan digunakan statistik Uji F (F-Test) dilakukan untuk melakukan apakah model pengujian hipotesis yang dilakukan tepat. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis Uji F dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  dan juga melihat signifikansi lebih kecil dari 5%.

**Tabel IV.12 : Hasil Regresi (Uji F)**

| ANOVA <sup>b</sup> |            |                |    |             |       |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
| 1                  | Regression | 82.256         | 2  | 41.128      | 9.457 | .001 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 130.472        | 30 | 4.349       |       |                   |
|                    | Total      | 212.727        | 32 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), AKUNTANSI, PARTISIPASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data Olahan 2012

Dari tabel IV.12 diatas, pada model satu untuk semua variabel independen diperoleh angka signifikan (*p value*) sebesar 0,001 yang berarti bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban sama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan tingkat kesalahan 0.1%. Karena angka ini lebih kecil dari  $\alpha=5\%$ , maka dapat dikatakan bahwa model ini layak digunakan (signifikan).

Untuk melakukan uji F perlu dibandingkan antara F hitung dengan F tabel. Jika F hitung lebih besar dari F tabel, maka hipotesis kelima ini bisa diterima. Dari hasil perhitungan diketahui hasilnya sebagai berikut:

F hitungnya adalah sebesar 9,457

F tabel adalah sebesar 3,320

F hitung > F tabel (9,457 > 3,320 ), maka H<sub>3</sub> diterima.

Dengan demikian partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima yang artinya secara bersama-sama ada pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kab.Inhil.

Hasil yang sama diperoleh dari penelitian Sulistyorini (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### 4.5.3 Koefisien Determinasi

**Tabel IV.13 Hasil Regresi (R<sup>2</sup>)**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square |
|-------|-------------------|----------|-------------------|
| 1     | .622 <sup>a</sup> | .387     | .346              |

Sumber: Data Olahan 2012

Berdasarkan tabel IV.13 diatas, diperoleh nilai  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,387 atau 38,7%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial) sebesar 38,7%. Atau Kinerja manajerial di pengaruhi oleh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban sebesar 38,7%. Sedangkan sisanya sebesar 61,3% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **1.1 Kesimpulan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi linier berganda yang telah dijelaskan pada Bab IV dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yaitu terlihat dari nilai  $t$  hitung sebesar 1.822 dengan nilai  $t$  tabel 2,042 atau ( $1.822 < 2,042$ ), maka  $H_1$  ditolak, artinya secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dapat disimpulkan hipotesis 1 ditolak atau partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran didalam SKPD diperlukan partisipasi dari bawah yang mungkin belum diterapkan secara efektif di instansi terkait. Atasan atau pemegang kuasa anggaran cenderung mengambil keputusan sendiri dalam

menetapkan anggaran. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Nora Fitri ((2008) bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2. Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yaitu terlihat dari nilai  $t$  hitung sebesar 2,855 dengan nilai  $t$  tabel 2,042 atau ( $2,855 > 2,042$ ), maka  $H_2$  diterima, artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dengan kinerja manajerial, dapat disimpulkan  $H_2$  diterima dan terlihat bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya didalam SKPD maka akan semakin baik kinerja manajerialnya dan implementasinya terhadap pelayanan terhadap publik.
3. Hasil pengujian secara bersama-sama (uji  $F$ ) menerima hipotesis ke 3, yaitu terlihat dari  $F$  hitung 9,457 dan  $F$  table 3,320 atau ( $9,457 > 3,320$ ), maka  $H_3$  diterima, dengan signifikan 0,001 yang lebih kecil dari  $\alpha=5\%$ . Dapat disimpulkan bahwa secara bersama sama antara partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **1.2 Keterbatasan**

Peneliti mengakui bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat keterbatasan-keterbatasan yang ada. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Faktor-faktor yang digunakan untuk menguji kinerja manajerial masih terbatas .
2. Responden yang digunakan dalam penelitian hanya fokus pada 1 instansi saja.
3. Karena menggunakan kuesioner kemungkinan ada suatu respon bias dari responden yang dapat disebabkan karena beberapa hal, antara lain (1) kemungkinan responden tidak menjawab secara serius atau tidak jujur, (2) kemungkinan responden tidak mengerti dengan pertanyaan yang ada di kuesioner.

## **1.3 Saran- saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran sebagai berikut:

1. Untuk Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir agar dapat lebih meningkatkan partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban khususnya pada pusat biaya supaya kinerja manajerialnya lebih baik.

2. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan observasi (pengamatan) langsung kepada objek untuk menghindari bias respon dan lebih memperluas wilayah penelitian.
3. Sebaiknya peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain sebagai variabel independen maupun moderating untuk mengukur kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al- Qur'an dan Terjemah surat, Al-Israa':13-15
- Alim, 2003, *Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran* : Pendekatan Kontijensi Jurnal Ventura Vol 6 No.3, Hal. 317-327, Surabaya.
- Anthony, Robert. N & Vijay Govindarajan, 2002, *Sistem Pengendalian manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Bastian, Indra, 2006, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, Edisi 1, BPFE UGM, Yogyakarta.
- David Doyle, 2001, *Pengendalian Biaya*, PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- Darlis, Edvan, 2001, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. SNA IV Kopartemen Akuntan Pendidik, Akatan Akuntan Indonesia, Bandung.
- Darlis, Edvan, 2005, *Pengaruh budaya paternalistik terhadap keefektifan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah* ( Studi kasus pada pemerintah daerah provinsi Riau dan pemerintah kabupaten provinsi riau).
- Dwiyanto, DKK, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia* , Galang Printika, Yogyakarta.
- Eka, Yuliana, Ria, 2007, *Pengaruh kejelasan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai pemoderasi*, Pekanbaru.
- Falikhatun, 2007, *Interaksi informasi asimetris, budaya organisasi dan Group Cohesiveness dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dan Budgetary Slack*, Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar.
- Fahdani, Hafit, 2010, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Keadilan Didistributif dan Keadilan Prosedur terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Perkebunan Nusantara SBU Sei Galuh*, UIN suska, Pekanbaru.
- Gasvers, Vincent, 2004, *Perencanaan strategik untuk peningkatan kinerja sektor publik*, PT. Gramedia pustaka utama, Jakarta.

- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hansen. R. Don, Mowen M. Maryanne, 2004, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketujuh, Diterjemahkan oleh Ancella A. Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Husnatarina, Fitria, 2007, *Pengaruh keterlibatan pekerjaan dan Budget Emphasis dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran*, Tesis UGM.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2002, *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Karyoso, 2005, *Manajemen perencanaan dan penganggaran*, PTIK Press dan Restu Agung, Jakarta.
- Keputusan Menteri dalam Negeri No 29 Tahun 2002, *Tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD*. Direktorat Pengelolaan Keuangan Daerah Direktorat Jendral Otonomi Daerah, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk bisnis ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- L.M. Samryn, SE,AK,MM, 2001, *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi sektor publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Munawar, DKK, 2006, “*Pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku, sikap dan kinerja aparat pemerintah daerah Kab. Kupang*”, Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Nafarin, M, 2004, *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Nordiawan, Doddi, 2007, *Akuntansi sektor publik*.
- Noor, 2007, *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. Hal 707-721.
- Nora Fitri Ervina Wati, 2008, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja PEMDA Dengan Struktur Desentralisasi sebagai Variabel Moderating (Studi empiris pada Kab.Rohul)*, UNRI. Pekanbaru.

- Nurchayani, K. 2010. *Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening*. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2005 *Tentang Standar Akuntansi Pemerintah* Lembaga Negara Republik Indonesia.
- Purwanto, Suharyadi. 2004. *Statiska Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Buku 2. Jakarta: Erlangga.
- Ray H. Garrison, 2003, *AkunansiManjemen*, Buku 1, ITB, Bandung.
- Safitri, Niken. 2006. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (Jri) Sebagai Varibel Antara* (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Santoso, Singgih, 2004, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Cetakan Keempat, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Sardjito, dan Muthaher. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X. IAI.
- Sugiyono, 2003, *Metode penelitian bisnis*, Cetakan ke-5, Alfabeta, Bandung.
- Sulistyorini, Wigati, 2010, *Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi Pertanggung Jawaban terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan pemerintah daerah Kabupaten Tuban*.
- Trisnawati, Susi, 2006, *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Efektifitas Pengendalian Biaya*, UII. Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2004, *Metode penelitian untuk Skripsi dan Tesis bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintah Daerah*. Direktorat Jendral Otonomi Daerah, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah*. Direktorat Jendral Otonomi Daerah, Jakarta.

Winadarta, Nitya. 2003. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan *Locus of Control* sebagai Moderating. *Tesis. Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro*. Semarang.

Yusfaningrum, Kurnasriyanti dan Imam Ghozali, 2005, *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening*. (Penelitian terhadap perusahaan manufaktur di Indonesia), SNA VIII, Solo.