

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PADA PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG

ADIB LAGA WIDIGDO

Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri

ABSTRACT

Budgeting participation has been attracting researcher's attention for several years. Some prior studies still show inconsistency and contra results between budgeting participation and managerial performance. This study will re-examine the effect of budgeting participation to managerial performance. Survey was conducted to collect data that was distributed to 58 plan and budget managers on Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) as the division of Tulungagung Government. Purposive sampling method was chosen due to manager's main duty in planning and budgeting process. Only 50 questionnaires were analyzed of 58 ones. While, simple regression was chosen as the analysis model. The result indicated that budgeting participation had effect toward managerial performance. It also showed that budgeting participation had positive effect toward managerial performance. Therefore, the government had to intensify the budgeting participation in order to increase the managerial performance.

Key words: Budgeting Participation, Managerial Performance

PENDAHULUAN

Diterbitkannya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 telah membawa nuansa baru dalam sistem tata pemerintahan Indonesia. Undang-undang tersebut pada akhirnya mengubah sistem pemerintahan yang sentralistik menjadi sebuah sistem pemerintahan yang desentralistik. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menjelaskan bahwa penyusunan APBD dilakukan dengan mengintegrasikan program dan kegiatan masing-masing satuan kerja di lingkungan pemerintah daerah untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Dengan bergulirnya era otonomi daerah, maka tanggung jawab aparat pemerintah juga semakin bertambah. Kinerja mereka dituntut lebih tinggi dan akuntabel sesuai dengan semangat reformasi yang menginginkan keterbukaan. Sesuai dengan prinsip dan kebijakan penyusunan anggaran, partisipasi dianggap sebagai sebuah keniscayaan dimana para aparatur akan termotivasi terhadap sesuatu yang bernilai baik dalam organisasi mereka secara keseluruhan.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial

yang dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Beberapa penelitian terdahulu telah memberikan bukti empiris bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Milani 1975; Brownell 1981; Kren 1992; Hariyanti 2002; Hanifah 2013). Akan tetapi, beberapa penelitian lainnya juga menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Indriantoro 1993; Minan 2008; Sinuraya 2009). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di lingkungan organisasi sektor publik. Oleh karena itu, obyek penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

LANDASAN TEORI DAN METODE PENELITIAN

Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang (Mardiasmo, 2002). Anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi (Anthony,

2005). Anggaran memiliki fungsi yang bermacam-macam. Anggaran menyediakan basis data untuk kepentingan target penerimaan pendapatan/penjualan, pemberdayaan karyawan, produksi, investasi/pembiayaan, belanja modal, dan sebagainya. Anggaran menyediakan tolok ukur sebagai alat perbandingan antara realisasi dan perencanaan kegiatan yang telah ditetapkan. Anggaran sangat membantu para manajer untuk membuat keputusan penting terkait pembelanjaan yang tepat. Anggaran juga sangat membantu para manajer untuk melakukan prediksi dan proyeksi di masa mendatang (Walther and Skousen, 2010).

Anthony (2005) menyatakan bahwa penganggaran berbasis partisipasi akan memiliki dua keuntungan, yakni tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer dan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang memiliki posisi dekat dengan produk dan pasar. Garrison (2003) juga mengungkapkan bahwa keunggulan partisipasi adalah menghargai pendapat dan pandangan tingkat menengah dan bawah sehingga mereka lebih cenderung terdorong untuk mencapai anggaran. Selain itu, dalam penganggaran partisipasi terdapat sistem kendali yang unik, yaitu kesalahan dan tanggung jawab terdapat pada penyusun anggaran itu sendiri sehingga mereka tidak dapat berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal untuk dicapai. Walther and Skousen (2010) menyatakan bahwa pendekatan partisipasi dalam proses penganggaran memiliki dua sisi yang berbeda. Di satu sisi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, adapun di sisi lain justru meningkatkan biaya dan menghambat pengambilan keputusan secara cepat pada kondisi tertentu. Hansen dan Mowen (2004) menyebutkan ada beberapa kelemahan pada penganggaran partisipasi, diantaranya; pembuatan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, terjadinya selisih anggaran (*budgeting slack*) yang menimbulkan perbedaan antara jumlah sumberdaya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama, dan timbulnya

kondisi "*pseudoparticipation*", yakni partisipasi bawahan dianggap sebagai formalitas belaka yang tidak memberikan masukan berarti.

Adapun terkait kinerja, Rivai (2011) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karenanya, kinerja merupakan hal penting untuk dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik dalam upaya mencapai keberhasilan di masa mendatang. Adapun menurut Moheriono (2012), kinerja manajerial (*job performance or actual performance*) adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) kinerja disamakan dengan prestasi kerja, dengan sebuah konsep tentang prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Brownell (1982) dalam Hariyanti (2009) mengemukakan bahwa partisipasi pada umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kenis (1979) dalam Zainuddin (2011) juga menyatakan bahwa partisipasi dalam hal penganggaran akan dapat meningkatkan kemampuan para manajer dalam membuat keputusan anggaran dan membantu para manajer untuk mempengaruhi keputusan final proses penganggaran yang akan dibuat. Selain hal tersebut, partisipasi anggaran juga akan membantu para manajer untuk saling bertukar informasi dan pengetahuan yang

relevan kepada atasan ataupun kepada bawahannya, dalam hal penyelesaian tugas pekerjaan. Partisipasi juga bermanfaat untuk memastikan apakah anggaran yang akan dibuat memiliki sumber daya yang cukup, menumbuhkan kepercayaan dari para bawahan, meningkatkan komitmen mereka, dan tentunya meningkatkan transparansi. Keseluruhan hal tersebut di atas, tentunya berdampak positif bagi peningkatan kinerja manajerial (Shields and Shields, 1998 dalam Zainuddin, 2011). Adapun menurut Mulyadi (2001) dalam Khaddafi (2015), partisipasi di dalam proses penganggaran adalah sebuah pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Partisipasi merupakan sebuah proses pembuatan keputusan di antara dua orang atau lebih yang akan membawa dampak bagi keputusan di masa mendatang. Partisipasi pada dasarnya adalah sebuah manifestasi atas keikutsertaan diri seorang karyawan di dalam kehidupan organisasinya, yakni di dalam keseluruhan proses penganggarnya. Riyadi (2000) memaparkan bahwa anggaran memiliki dua peran penting, pertama adalah sebagai alat perencanaan, dimana anggaran memuat ringkasan rencana keuangan di masa mendatang. Kedua, anggaran dijadikan sebagai alat/kriteria untuk menilai kinerja, dimana anggaran digunakan sebagai alat pengendalian dalam mengukur kinerja. Model penganggaran berbasis partisipatif memang diciptakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi keikutsertaan dan partisipasi karyawan dalam proses penganggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya, dan begitu pula sebaliknya. Sehingga, jika semua karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, maka otomatis organisasi tersebut akan meningkat pula kinerjanya. Kinerja yang meningkat dapat diukur dari tingkat efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Ahmed (2005) dalam Yucel (2007) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran akan sangat bermanfaat bagi para bawahan, terutama jika ada bagian anggaran yang terkait dengan pekerjaan mereka. Adapun beberapa manfaat lainnya adalah; kemauan karyawan untuk mencapai target pekerjaan, mengurangi kesalahan informasi, meningkatkan daya komunikasi dan pengendalian, mengurangi

perilaku kecurangan (perbuatan buruk), dan tingkat penghargaan yang lebih baik.

Sesuai dengan kajian di atas, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis penelitian, yakni: partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hubungan kedua variabel dapat digambarkan seperti berikut ini.



Populasi penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung yang berjumlah 58 (lima puluh delapan) SKPD. Adapun sampel penelitian adalah kepala sub bagian bina program atau pejabat setingkat di SKPD tersebut yang memiliki tugas pokok dan fungsi di bidang perencanaan dan penganggaran program kegiatan SKPD. Satu SKPD diambil satu orang sebagai responden, sehingga jumlah keseluruhan sampel adalah 58 orang. Metode sampel penelitian yang digunakan adalah metode pemilihan sampel secara sengaja (*purposive sampling method*). Alasan dan pertimbangan pemilihan kepala sub bagian bina program SKPD tersebut adalah; (1) pejabat tersebut bertindak selaku pemimpin/manajer di unit kerjanya, (2) pejabat tersebut memiliki tugas pokok dan fungsi dalam hal penyusunan perencanaan dan penganggaran program kegiatan di SKPD, (3) pejabat tersebut terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan kinerja mereka dievaluasi menggunakan data anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam perancangan anggaran. Instrumen partisipasi terdiri dari 6 (enam) pertanyaan yang diadaptasi dari Milani (1975) yang digunakan untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran. Hampir semua peneliti terdahulu menggunakan instrumen ini dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi (Brownell 1982; Sardjito 2008; Hariyanti 2009). Keenam item yang digunakan untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran, yaitu: (1) keterlibatan dalam penyusunan anggaran; (2) kelogisan atasan

dalam hal merevisi anggaran yang telah dibuat; (3) keaktifan menyatakan pendapat/opini atas penyusunan anggaran; (4) pengaruh dalam penetapan anggaran akhir; (5) kontribusi penting atas penyusunan anggaran, dan (6) seringnya atasan meminta pendapat/usulan saat penyusunan anggaran. Untuk mengukur item-item tersebut digunakan skala ordinal dengan teknik penilaian skala numerik, yakni skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi sangat rendah, adapun skor tertinggi (poin 5) menunjukkan tingkat partisipasi sangat tinggi.

Adapun kinerja manajerial merupakan variabel dependen yang menunjukkan kinerja manajerial berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Instrumen kinerja manajerial diukur dengan menggunakan metode penilaian diri-sendiri (*self-rating*). Instrumen tersebut diadaptasi dari Mahoney (1963) karena telah banyak digunakan oleh para peneliti terdahulu (Kren 1992; Poerwati 2001; Sinuraya 2009) dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang cukup memuaskan. Instrumen kinerja manajerial meliputi pengukuran 9 (sembilan) fungsi manajerial, antara lain: (1) perencanaan (*planning*); (2) investigasi (*investigating*); (3) pengkoordinasian (*coordinating*); (4) evaluasi (*evaluating*); (5) pengawasan (*supervising*); (6) pemilihan staf (*staffing*); (7) negosiasi (*negotiating*); (8) perwakilan (*representing*); dan (9) kinerja (*performance*). Untuk pengukuran instrumen tersebut menggunakan skala ordinal dengan teknik penilaian skala numerik, yakni skor terendah (poin 1) menunjukkan nilai sangat rendah, adapun skor tertinggi (poin 5) menunjukkan nilai sangat tinggi. Model pengujian pada penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana, yang dirumuskan sebagai berikut ini.

$$Y = a + bX$$

keterangan :

- Y = Kinerja manajerial SKPD
- a = Konstansta
- b = Koefisien regresi
- X = Partisipasi penyusunan anggaran

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari total kuesioner yang telah didistribusikan dan dikembalikan adalah 58 buah kuesioner, akan tetapi yang layak untuk dianalisis hanya sebanyak 50 buah kuesioner. Untuk uji kualitas data digunakan uji validitas dan uji reliabilitas seperti tampak pada tabel 1 dan tabel 2 berikut ini.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Hubungan	r	Sig.	Ket.
1.	Partisipasi penyusunan anggaran (X)	X ₁ – X	0.747	0.000	Valid
		X ₂ – X	0.567	0.000	Valid
		X ₃ – X	0.797	0.000	Valid
		X ₄ – X	0.693	0.000	Valid
		X ₅ – X	0.825	0.000	Valid
		X ₆ – X	0.824	0.000	Valid
2.	Kinerja manajerial SKPD (Y)	Y ₁ – Y	0.697	0.000	Valid
		Y ₂ – Y	0.529	0.000	Valid
		Y ₃ – Y	0.536	0.000	Valid
		Y ₄ – Y	0.828	0.000	Valid
		Y ₅ – Y	0.806	0.000	Valid
		Y ₆ – Y	0.591	0.000	Valid
		Y ₇ – Y	0.556	0.000	Valid
		Y ₈ – Y	0.608	0.000	Valid
		Y ₉ – Y	0.733	0.000	Valid

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat bahwa r-hitung lebih besar dari 0,3 serta nilai probabilitas (sig.) lebih kecil dari 0,05.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

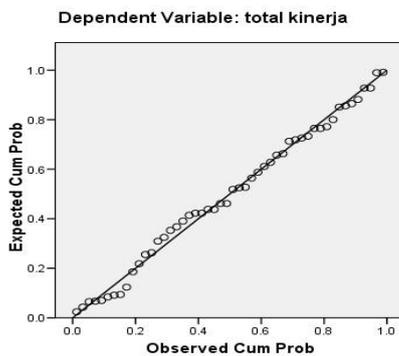
No	Variabel	Alpha	Keterangan
1.	Partisipasi penyusunan anggaran (X)	0.7840	Reliabel
2.	Kinerja manajerial SKPD (Y)	0.7591	Reliabel

Dari tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan *alpha cronbach's* lebih besar dari 0,6 maka dapat dinyatakan instrumen tersebut reliabel.

Adapun untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan uji normalitas. Hasil uji normalitas tampak pada gambar 1 berikut ini.

Gambar 1
Hasil Uji Normalitas

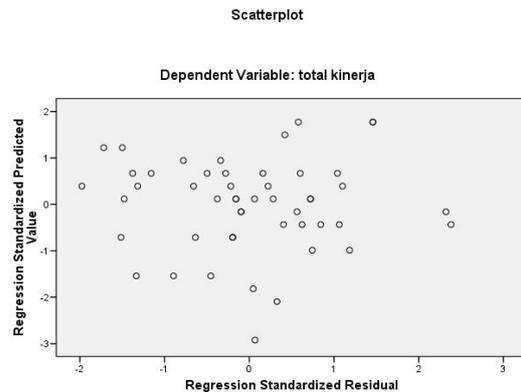
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dengan melihat tampilan grafik *normal probability plot*, dapat diketahui bahwa grafik tersebut terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Jadi grafik ini menunjukkan bahwa model regresi pada penelitian ini layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan cara melihat apakah ada pola tertentu di grafik scatter-plot antara SRESID dan ZPRED. Jika titik-titik pada grafik membentuk sebuah pola tertentu, maka terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika terdapat pola yang tidak jelas dan titik-titik menyebar ke atas dan ke bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas seperti pada gambar 2 berikut ini.

Gambar 2
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dari gambar 2 di atas, terlihat bahwa tidak terdapat pola tertentu. Titik-titik terlihat menyebar ke atas dan ke bawah angka nol pada sumbu Y. Sehingga dengan demikian tidak terjadi heteroskedastisitas dan model regresi adalah layak untuk digunakan untuk memprediksi variabel terikat (kinerja manajerial) berdasarkan hasil masukan dari variabel bebas (partisipasi anggaran).

Uji Asumsi multikolinieritas diuji dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflating Factor*). Hasil asumsi multikolinieritas ditunjukkan tabel 3 berikut ini.

Tabel 3
Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-.885	4.282		-.207	.837		
	Partisipasi	1.275	.180	.716	7.102	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai VIF adalah 1,000 atau di bawah 5, sehingga variabel bebas tidak mengandung multikolinieritas (non multikolinieritas). Artinya variabel bebas yang diteliti tidak saling berhubungan sehingga tepat digunakan sebagai variabel bebas dalam model.

Selanjutnya adalah uji autokorelasi untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1. Untuk

mendeteksinya dilihat dari hasil nilai Durbin Watson.

Tabel 4
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.716 ^a	.512	.502	4.54935	1.953

a. Predictors: (Constant), Partisipasi
b. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel 4 di atas menunjukkan nilai DW sebesar 1,953. Nilai ini berada pada kriteria Nilai DW antara 1,55 - 2,46. Nilai tersebut menunjukkan tidak terjadinya autokorelasi dalam model persamaan regresi.

Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Hipotesis yang akan diuji adalah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Ringkasan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut ini.

Tabel 5
Hasil Uji Regresi

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.716 ^a	.512	.502	4.54935	1.953

a. Predictors: (Constant), Partisipasi
b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai R sebesar 0,716, hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial SKPD Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Sedangkan nilai R *square* (R^2) atau nilai koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil, berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum R^2 untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing

pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai koefisien determinasi yang tinggi. R^2 sebesar 0,512 mempunyai arti bahwa variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 51,2%. Dengan kata lain 51,2 % perubahan dalam kinerja manajerial SKPD Pemerintah Kabupaten Tulungagung mampu dijelaskan variabel partisipasi penyusunan anggaran sisanya sebesar 48,8 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hasil dari model regresi menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, seperti tampak pada tabel 6 berikut ini.

Tabel 6
Analysis of Variance (ANOVA)

ANOVA ^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1043.945	1	1043.945	50.441	.000 ^a
	Residual	993.435	48	20.697		
	Total	2037.380	49			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi
b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 7
Koefisien Regresi

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.885	4.282		-.207	.837
	Partisipasi	1.275	.180	.716	7.102	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka model penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = -0.885 + 1.275 x$$

Dari persamaan di atas, dapat dilihat bahwa koefisien dari variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan angka positif. Berarti bahwa hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD adalah positif yaitu semakin tinggi variabel partisipasi penyusunan anggaran maka

semakin tinggi kinerja manajerial SKPD Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD) pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Hal ini dapat dilihat pada hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan, antara lain: (1) analisis regresi linier dengan probabilitas 0,000 berada di bawah tingkat signifikansi (α) 5%; (2) koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan angka positif (0,716), yang berarti bahwa hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD adalah positif yaitu semakin tinggi variabel partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial SKPD; dan (3) nilai koefisien determinasi (R^2) = 0,512, yang berarti bahwa kinerja manajerial sebagai variabel dependen mampu dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen sebesar 51,2%. Dengan kata lain 51,2 % perubahan dalam kinerja manajerial SKPD Pemerintah Kabupaten Tulungagung mampu dijelaskan variabel partisipasi.

Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memotivasi penelitian dimasa yang akan datang, untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan kinerja manajerial SKPD. Dengan mempertimbangkan pada keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan-keterbatasan tersebut diantaranya: (1) menambah responden, dengan memperluas obyek penelitian tidak hanya pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung tetapi juga pada instansi yang lain dan (2) penelitian ini hanya memasukkan satu variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja manajerial SKPD, maka penelitian yang akan datang

diharapkan memasukkan variabel lain yang diduga besar pengaruhnya terhadap kinerja.

Implikasi

Beberapa peneliti terdahulu (seperti; Brownell 1982, Sardjito 2008, dan Hariyanti 2009) yang mengukur partisipasi penyusunan anggaran dengan menggunakan instrumen Milani (1975) dan mengukur kinerja manajerial dengan menggunakan instrumen Mahoney et.al (1963) telah menunjukkan hubungan yang positif antara kedua variabel, yakni partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hasil dari penelitian ini telah memperkuat hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu.

Penelitian ini telah berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi pemerintah daerah, terutama meningkatkan kinerja manajerial aparatur sipil negara melalui partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi merupakan amanah undang-undang yang harus diimplementasikan dalam proses dan kebijakan penyusunan anggaran. Agar tidak terjadi partisipasi semu (*pseudoparticipation*) karena hanya memenuhi formalitas belaka dan untuk mencapai tingkat partisipasi yang lebih tinggi, maka pimpinan puncak pada satuan kerja perangkat daerah diharapkan melaksanakan beberapa hal sebagai berikut: (1) penguatan dan peningkatan sistem anggaran berbasis kinerja yang telah menjadi kebijakan nasional, (2) menyediakan data dan informasi yang diperlukan oleh bawahan dengan akses yang mudah, (3) memberikan ruang ekspresi bagi bawahan, sehingga akan terlihat apakah partisipasi aparatur terlihat dinamis dalam hal penyusunan anggaran, (4) memberikan kesempatan untuk memegang kendali sehingga akan melahirkan sikap tanggung jawab, (5) memberikan apresiasi dan pengakuan atas tugas-tugas kedinasan yang telah dilaksanakan secara baik dan tepat waktu, (6) meningkatkan keahlian dengan memberikan wawasan yang sedang berkembang, dan (7) memberikan imbalan

baik materi atau non-materi sehingga memberikan rasa kepedulian dan penghargaan diri atas prestasi kerja yang telah dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert dan Vijay G. 2005. *Management Control System II*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bastian, Indra. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Edisi: 2. Salemba Empat: Jakarta.
- Eker, Melek. 2006. *The Impact of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms In Turkey*. Uludag Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi.
- Enizawati. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah*. Universitas Negeri Padang.
- Garrison, Ray H. dan Norren Eric W. 2000. *Managerial Accounting*. Terjemahan Budi Santoso. Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Hansen, D.R. dan Mowen M. 2004. *Management Accounting*. Terjemahan Dewi Fitriyani. Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Hafridebri. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru*. Universitas Negeri Padang.
- Hariyanti, Widi. 2002. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Diponegoro.
- Khadafi, Muammar dan Hendra Raza. 2015. *Effect of Budgetary Participation and Budget Adequacy on Individual Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*. International Journal of Economics, Commerce, and Management. United Kingdom. Vol.III, Issue Feb 2, 2015 . ISSN 2348-0386
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mardiasmo, 2002, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit ANDI: Yogyakarta.
- Mattola, Ridwan. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar)*. Universitas Hasanuddin Makasar
- Minan, Kersna. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating pada Perusahaan Manufaktur di Medan*. Jurnal Keuangan dan Bisnis, Volume 1 Nomor 1 November 2009.
- Milani, K.W. (1975), *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*. The Accounting Review: 274-285
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. PT. RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang *Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang *Perubahan atas Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Poerwati, Tjahjaning. (2001). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*. Universitas Diponegoro
- Rivai, Veithzal. 2011. *Performance Appraisal*. Edisi: 2. Rajawali Press: Jakarta.
- Riyadi. 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.No.2, Juli.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. PT. Prenhallindo.

- Sinuraya, Candra. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Akuntansi Universitas Kristen Maranatha Bandung, Volume 1 Nomor 1 Mei 2009.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis (JEB), Volume 2 Nomor 1 Maret 2008. ISSN: 1978-3116
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*. Jilid 1 dan 2, Penerjemah Kwan Men Yon. Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Tsung Lu, Cheng. 2011. *Relationships Among Budgeting Control System, Budgetary Perceptions, And Performance: A Study Of Public Hospital*. African Journal of Business Management. Volume 5 (15). August 4, 2011. ISSN 1993-8233 Academic Journals.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang *Keuangan Negara*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang *Pemerintahan Daerah*
- Uyanto, Stanislaus. 2009. *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Edisi: 3. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- 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
- Walther, Larry M. and Christopher J. Skousen. 2010. *Budgeting: Planning for Success-Budgeting and Decision Making*. 1st Edition. ISBN 978-87-7681-574-5. Bookboon.com.
- Yucel, Rahmi and Mehmet Gunluk. 2007. *Effects of Budgetary Control and Justice Perceptions on The Relationships Between Budgetary Participation Performarce*. Abant Izzet Baysal University Turkey. Journal of Global Strategic Management. Vol. 2. October 2007
- Yusriati, 2008, *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal*.
- Zainuddin, Suria and Che Ruhana Isa. 2011. *The Role of Organizational Fairness and Motivation in The Relationships Between Budget Participation and Managerial Performance: A Conceptual Paper*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 5 (12): 641-648. ISSN 1991-8178