

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1 Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik memuat rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang sederhana anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menjelaskan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi terkait pendapatan, belanja, dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi dimasa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi tentang apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang (Mardiasmo, 2009).

Anggaran sektor publik dapat juga dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran *financial*. Pembuatan anggaran sektor publik, terutama pemerintah merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis yang cukup signifikan. Berbeda dengan penyusunan anggaran di perusahaan swasta dimana muatan politiknya relatif lebih kecil. Bagi organisasi sektor publik seperti pemerintah, anggaran bukan hanya rencana tahunan tetapi juga

merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya (Nordriawan dkk, 2012).

Dari berbagai pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa anggaran sektor publik merupakan rencana periodik untuk menjalankan roda pemerintahan yang akan datang yang memuat rencana pengalokasian pendapatan, belanja dan aktivitas dalam satuan moneter. Dengan adanya anggaran maka pemerintahan akan lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi dan merupakan sebuah bentuk untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan transparan atas pengelolaan sumber sumber pendapatan, belanja dan aktivitas.

### **2.1.2 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah**

Dalam Undang-Undang No. 17 pasal 16 tahun 2003 tentang keuangan negara menerangkan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah perwujudan pengelolaan keuangan daerah yang ditetapkan setiap tahun dengan dikeluarkannya peraturan daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) meliputi anggaran pendapatan, anggaran belanja, dan anggaran untuk pembiayaan. Pendapatan daerah bersumber dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan dan pendapatan lain lain yang sah.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) juga dapat diartikan sebagai rencana operasional keuangan daerah yang menggambarkan penerimaan pendapatan daerah dan pengeluaran untuk

pembiayaan rutin serta pengeluaran pembangunan dalam satu periode anggaran (Adisasmita, 2014)

### **1. Fungsi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah**

Undang-Undang No 17 pasal 16 tahun 2003 tentang keuangan negara merumuskan bahwa fungsi APBD sebagai berikut :

- a. Fungsi otorisasi dapat dijelaskan bahwa anggaran daerah sebagai pedoman untuk melaksanakan pendapatan dan belanja pada tahun anggaran yang bersangkutan.
- b. Fungsi perencanaan dapat dijelaskan bahwa anggaran daerah sebagai pedoman untuk manajemen merencanakan kegiatan pada tahun anggaran yang bersangkutan.
- c. Fungsi pengawasan dapat dijelaskan bahwa anggaran daerah menjadi acuan untuk menilai apakah kegiatan pemerintahan daerah telah sesuai dengan ketentuan maupun peraturan yang telah ditetapkan.
- d. Fungsi alokasi dapat dijelaskan bahwa anggaran daerah diarahkan dalam mengurangi pemborosan dan pengangguran anggaran dan mampu meningkatkan efektivitas maupun efisiensi perekonomian.
- e. Fungsi distribusi dapat dijelaskan bahwa kebijakan anggaran daerah harus menjunjung rasa kepatutan dan keadilan bagi semua pihak.

- f. Fungsi stabilisasi dapat dijelaskan bahwa anggaran daerah sebagai alat dalam memelihara serta mengupayakan tercapainya keseimbangan perekonomian.

## **2. Prinsip Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah**

Sehubungan dengan fungsi APBD salah satunya yaitu untuk mengurangi pemborosan anggaran dan dapat memelihara serta mengupayakan tercapainya keseimbangan perekonomian, maka penyusunan APBD dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 33 Pasal 2 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018 ditetapkan prinsip sebagai berikut :

- a. Sesuai kebutuhan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawab daerah
- b. Tertib, Taat terhadap ketentuan undang-undang, efisien, efektif, ekonomis, bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa kepatutan, keadilan, dan manfaat bagi masyarakat
- c. Tepat waktu, sesuai dengan jadwal dan tahapan yang telah ditentukan dalam undang-undang
- d. Transparan, memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengetahui dan mendapatkan informasi sebesar besarnya terkait APBD
- e. Partisipatif, melibatkan masyarakat dalam penyusunan APBD

- f. Tidak bertentangan dengan kepentingan umum, peraturan undang-undang yang lebih tinggi dan peraturan daerah lainnya.

### **3. Unsur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah**

Halim (2012) menyatakan bahwa APBD memiliki unsur-unsur sebagai berikut

- a. Rencana kegiatan daerah disertai dengan uraian kegiatan secara rinci
- b. Adanya sumber penerimaan yang merupakan target minimal untuk menutupi biaya atau beban terkait dengan aktivitas tersebut dan adanya biaya atau beban yang merupakan batas maksimal pengeluaran yang akan dilaksanakan
- c. Jenis kegiatan dan proyek dituangkan dalam bentuk angka
- d. Periode anggaran dilakukan dalam periode satu tahun

### **4. Teknik Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah**

Dalam penyusunan APBD tahun 2018, Pemerintah Daerah dan DPRD harus memperhatikan beberapa hal terkait penyusunan APBD sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 33 Pasal 2 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018 diantaranya sebagai berikut :

- a. Kepala Daerah dan DPRD wajib menyetujui bersama rancangan peraturan daerah terkait APBD Tahun Anggaran 2018 paling lambat 1 (satu) bulan sebelum dimulainya Tahun Anggaran 2018.

- b. Dalam hal daerah melaksanakan Pemilihan Kepala Daerah Tahun 2017 atau dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) berakhir, penyusunan prioritas daerah dalam rancangan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS) berpedoman pada Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Tahun 2018 yang berisi arah kebijakan dan sasaran pokok Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), program prioritas nasional dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP), program strategis nasional yang ditetapkan oleh pemerintah dengan memperhatikan visi, misi, program Kepala Daerah terpilih, serta berpedoman terhadap Peraturan Daerah mengenai Organisasi Perangkat Daerah.
- c. Untuk menjamin konsistensi dan percepatan pembahasan rancangan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) / Kebijakan Umum Perubahan Anggaran (KUPA) dan rancangan Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS) Perubahan, Kepala Daerah harus menyampaikan rancangan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) / Kebijakan Umum Perubahan Anggaran (KUPA) dan rancangan Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS) Perubahan tersebut kepada DPRD dalam waktu yang bersamaan, yang selanjutnya hasil pembahasan kedua dokumen tersebut disepakati bersama antara Kepala Daerah dengan DPRD pada waktu yang bersamaan, sehingga keterpaduan substansi Kebijakan Umum Anggaran

(KUA) / Kebijakan Umum Perubahan Anggaran (KUPA) dan Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS) / PPAS Perubahan dalam proses penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD / Perubahan APBD Tahun Anggaran 2018 akan lebih efektif.

- d. Sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011, substansi Kebijakan Umum Anggaran (KUA) / Kebijakan Umum Perubahan Anggaran (KUPA) mencakup hal-hal yang sifatnya kebijakan umum dan tidak menjelaskan hal-hal yang bersifat teknis.
- e. Substansi Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS) / PPAS Perubahan menggambarkan prioritas pembangunan daerah yang dihubungkan dengan sasaran yang ingin dicapai termasuk program prioritas dari SKPD terkait.
- f. Berdasarkan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS) yang telah disepakati bersama antara Kepala Daerah dan DPRD, Kepala Daerah menerbitkan Surat Edaran tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran – Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) kepada seluruh SKPD dan Rencana Kerja dan Anggaran Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (RKA-PPKD) kepada Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD).

- g. Rencana Kerja dan Anggaran – Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) memuat rincian anggaran pendapatan, rincian anggaran belanja tidak langsung SKPD (gaji pokok dan tunjangan pegawai, tambahan penghasilan, khusus pada SKPD Sekretariat DPRD dianggarkan juga belanja penunjang operasional pimpinan DPRD), rincian anggaran belanja langsung menurut program dan kegiatan SKPD.
- h. Rencana Kerja dan Anggaran Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (RKA-PPKD) memuat rincian pendapatan yang berasal dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah, belanja tidak langsung terdiri dari belanja bunga, belanja subsidi, belanja hibah, belanja bantuan sosial, belanja bagi hasil, belanja bantuan keuangan dan belanja tidak terduga, rincian penerimaan pembiayaan dan pengeluaran pembiayaan.
- i. Rencana Kerja dan Anggaran – Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) dan Rencana Kerja dan Anggaran Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (RKA-PPKD) digunakan sebagai dasar penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD / perubahan APBD Tahun Anggaran 2018 dan peraturan Kepala Daerah tentang penjabaran APBD / Perubahan APBD Tahun Anggaran 2018.
- j. Dalam rangka meningkatkan kualitas penyusunan dokumen perencanaan, penganggaran tahunan daerah, menjamin konsistensi



dan keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran agar menghasilkan APBD yang berkualitas serta menjamin kepatuhan terhadap kaidah-kaidah perencanaan dan penganggaran, Kepala Daerah harus menugaskan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sebagai *quality assurance* untuk melakukan reviu atas dokumen perencanaan dan penganggaran daerah yakni reviu atas Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) / Perubahan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD), Rencana Kerja SKPD / Perubahan Rencana Kerja SKPD, Kebijakan Umum Anggaran-Plafon Prioritas Anggaran Sementara (KUA-PPAS) / Kebijakan Umum Perubahan Anggaran-Plafon Prioritas Anggaran Sementara (KUPA-PPAS) perubahan, Rencana Kerja dan Anggaran-Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) / Rencana Kerja dan Anggaran-Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) perubahan dan Rencana Kerja dan Anggaran Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (RKA-PPKD) / Rencana Kerja dan Anggaran Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (RKA-PPKD) perubahan sebagaimana yang diatur dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri mengenai Pedoman Pelaksanaan Reviu Dokumen Perencanaan Pembangunan dan Anggaran Tahunan Daerah.

- k. Dalam rangka transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, Pemerintah Daerah wajib mengembangkan substansi

lampiran I ringkasan penjabaran APBD yang semula hanya diuraikan sampai dengan ringkasan jenis pendapatan, belanja dan pembiayaan sesuai dengan Pasal 102 ayat (1) huruf a Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011, menjadi sampai dengan ringkasan obyek dan rincian obyek pendapatan, belanja dan pembiayaan.

1. Dalam hal Kepala Daerah dan DPRD tidak mengambil persetujuan bersama dalam waktu 60 (enam puluh) hari kerja sejak disampaikan rancangan Peraturan Daerah tentang APBD oleh Kepala Daerah kepada DPRD, Kepala Daerah menyusun rancangan peraturan Kepala Daerah tentang APBD untuk mendapatkan pengesahan dari Menteri Dalam Negeri bagi APBD Provinsi dan Gubernur bagi APBD Kab/Kota sesuai maksud Pasal 312 dan Pasal 313 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014.

m. Dalam rangka percepatan penetapan peraturan daerah tentang perubahan APBD tahun anggaran 2018, proses pembahasan rancangan peraturan daerah tentang perubahan APBD tahun anggaran 2018 dapat dilakukan setelah penyampaian laporan realisasi semester pertama Tahun Anggaran 2018, namun persetujuan bersama antara Pemerintah Daerah dan DPRD atas rancangan peraturan daerah dimaksud dilakukan setelah adanya

persetujuan bersama atas rancangan peraturan daerah tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2017.

n. Dalam perubahan APBD tahun anggaran 2018, Pemerintah Daerah dilarang untuk menganggarkan kegiatan pada kelompok belanja langsung dan jenis belanja bantuan keuangan yang bersifat khusus kepada pemerintah kabupaten/kota dan pemerintah desa pada kelompok belanja tidak langsung, apabila dari aspek waktu dan tahapan pelaksanaan kegiatan serta bantuan keuangan yang bersifat khusus tersebut diperkirakan tidak selesai sampai dengan akhir tahun anggaran 2018.

o. Dalam hal Kepala Daerah berhalangan tetap, Wakil Kepala Daerah menyampaikan rancangan peraturan daerah tentang APBD / perubahan APBD kepada DPRD dan menandatangani persetujuan bersama terhadap rancangan peraturan daerah tentang APBD / perubahan APBD Tahun Anggaran 2018.

p. Dalam hal Pimpinan DPRD berhalangan tetap atau sementara, pejabat yang ditunjuk dan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang selaku penjabat / pelaksana tugas pimpinan sementara DPRD berwenang untuk menandatangani persetujuan bersama terhadap rancangan APBD / perubahan APBD Tahun Anggaran 2018.

q. Rancangan peraturan daerah tentang APBD dan rancangan peraturan daerah tentang perubahan APBD sebelum ditetapkan menjadi peraturan daerah harus dilakukan evaluasi sesuai

ketentuan Pasal 314, Pasal 315, dan Pasal 319 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, jo. Pasal 110, Pasal 111, Pasal 173, Pasal 174 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011.

- r. Badan Anggaran DPRD bersama-sama TAPD harus melakukan penyempurnaan atas rancangan peraturan daerah tentang APBD atau perubahan APBD berdasarkan hasil evaluasi terhadap rancangan peraturan daerah tentang APBD atau perubahan APBD paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah hasil evaluasi Menteri Dalam Negeri diterima oleh Gubernur untuk APBD provinsi dan hasil evaluasi Gubernur diterima oleh Bupati/Wali kota untuk APBD kabupaten/kota.
- s. Hasil penyempurnaan tersebut ditetapkan dalam keputusan pimpinan DPRD, dan menjadi dasar penetapan peraturan daerah tentang APBD atau perubahan APBD. keputusan pimpinan DPRD dimaksud bersifat final dan dilaporkan pada sidang paripurna berikutnya, sesuai maksud Pasal 114 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011.

### 2.1.3 *Budgetary Goal Characteristics*

Bastian (2006) menyatakan proses anggaran seharusnya diawali dengan proses penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat penting bagi kesuksesan anggaran. Pada tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka untuk pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering sekali diabaikan. Kondisi inilah yang nampaknya secara praktis sering terjadi.

Untuk menghindari kondisi tersebut dan untuk mencapai tujuan anggaran, proses penganggaran pada sektor pemerintahan perlu melakukan pengaturan yang jelas terkait tugas dan peran dari DPR/DPRD serta Pemerintah dalam penyusunan dan penetapan anggaran yang sesuai dengan Undang-Undang yang berlaku. Selain hal tersebut DPR/DPRD dan Pemerintah dalam proses penyusunan dan penerapan anggaran harus memperhatikan indikator dari *budgetary goal characteristics* (karakteristik tujuan anggaran). Jika dalam pelaksanaan anggaran, pemerintah daerah menerapkan *budgetary goal characteristics* dan dapat tercapai maka anggaran telah dilaksanakan secara efektif dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Kajian teoritis tentang *budgetary goal characteristics* masih banyak menggunakan kajian teoritis *budgetary goal characteristics* pada sektor privat yang berhubungan dengan variabel variabel yang akan diteliti karena pada dasarnya memang penelitian awal mengenai *budgetary goal characteristics* yang dilakukan oleh Kenis (1979) melakukan penelitiannya pada sektor privat. Namun hal tersebut tidak mengurangi kajian teoritis yang berhubungan dengan sektor publik sebagai acuan dalam penelitian pada sektor publik. Berdasarkan pendapat Kenis (1979) indikator *budgetary goal characteristics* (karakteristik tujuan anggaran) terdiri atas lima indikator yaitu :

#### **1. Partisipasi anggaran (*budgetary participation*)**

Partisipasi anggaran menunjukkan pada sejauh mana manajer ikut berpartisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pada pusat pertanggung jawaban untuk masing-masing manajer. Dalam penyusunan anggaran organisasi sering melibatkan manajer tingkat menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting sebagai upaya memotivasi bawahan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih baik dan timbul interaksi satu sama lain untuk bekerjasama dalam tim dalam mencapai tujuan organisasi (Kurnia, 2010).

Haryanti (2016) menyatakan partisipasi anggaran akan mendorong semua manajer untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai terkait dengan aktivitas organisasi. Manajer akan berusaha semaksimal mungkin agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut sehingga dapat mendorong kreatifitas yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan dan tingkat prestasi kerja.

Partisipasi anggaran pada sektor publik dapat terwujud ketika eksekutif, legislatif dan masyarakat bersinergi membuat anggaran. Masyarakat dapat ikut berpartisipasi dalam anggaran melalui Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) pada tingkat desa, kota/kabupaten atau level di atasnya. Kemudian anggaran dibuat oleh kepala daerah bersama dengan tim anggaran eksekutif dan Satuan Kerja Perangkat Daerah. Pada proses berikutnya bersama dengan DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku. Proses penganggaran daerah dilakukan dengan pendekatan anggaran kinerja yang berlaku dan sesuai dengan pedoman penyusunan rancangan APBD yang dikeluarkan oleh Kementerian Dalam Negeri.

## **2. Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*)**

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas, spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979).

Sasaran anggaran yang spesifik akan lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran anggaran yang spesifik. Anggaran yang spesifik akan mendorong karyawan untuk melakukan kinerja yang terbaik. Sasaran yang tidak jelas akan menyebabkan tekanan, ketidakpuasan dan kebingungan bagi karyawan (Locke, 1968).

Kenis (1979) menemukan bahwa manajer menunjukkan reaksi positif dan relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan tujuan anggaran. Manajemen tingkat atas akan meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan ketegangan kerja, dan memperbaiki anggaran yang dikaitkan dengan sikap, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya manajer tingkat bawah secara signifikan dapat meningkatkan kejelasan dan ketegasan tujuan anggaran.

Dari berbagai penjelasan kejelasan sasaran anggaran yang lebih kepada sektor privat maka didalam sektor publik bisa disimpulkan tentang kejelasan sasaran anggaran merupakan tujuan anggaran yang digambarkan secara jelas dan spesifik sesuai dengan yang akan dicapai instansi pemerintah serta mudah dipahami bagi yang bertanggungjawab terhadap anggaran. Kejelasan sasaran anggaran sektor publik sangat penting karena apabila sasaran anggaran itu tepat dan jelas maka program pemerintah akan tepat sasaran dan berhasil.



### 3. Evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*)

Kenis (1979) menyatakan evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Evaluasi anggaran dapat berpengaruh terhadap tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. Berpengaruh dalam dua pendekatan yaitu *punitive approach* yang mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, kemudian *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif (Kurnia, 2010).

Evaluasi anggaran pada sektor publik sangatlah penting. Dalam proses penyusunan anggaran sampai dengan penetapan anggaran organisasi sektor publik diharapkan melakukan evaluasi terhadap anggaran tersebut agar diketahui seberapa baik para pembuat anggaran dapat melaksanakan kinerjanya dan apakah terjadi penyimpangan dalam proses anggaran. Semakin sering proses anggaran dilakukan sebuah evaluasi maka akan berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih baik pada sektor publik.

### 4. Umpan balik anggaran (*budgetary feedback*)

Umpan balik dalam mencapai tujuan anggaran dapat menjadi motivasi yang sangat penting bagi manajer. Apabila anggota suatu organisasi tidak dapat mengetahui hasil yang mereka capai, mereka tidak akan mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau

kegagalan dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik yang pada akhirnya mereka dapat mengalami ketidakpuasan (Kenis, 1979).

Umpan balik anggaran pada sektor publik dapat terwujud apabila setiap pimpinan mengetahui hasil usahanya dalam proses anggaran maupun dalam melaksanakan anggaran dan hal tersebut secara langsung akan membuat pimpinan merasa berhasil terhadap kinerjanya yang berakibat kinerjanya akan meningkat.

#### **5. Kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*)**

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai (Kenis, 1979). Anggaran yang memiliki sasaran sangat ketat akan memotivasi manajer untuk dapat meningkatkan kinerjanya namun apabila sasaran anggaran yang ketat melebihi batas limitnya akan mengurangi motivasi manajer sehingga manajer akan merasa gagal dan frustrasi sebelum mencapainya dan berakibat tidak dapat meningkatkan kinerja. Locke (1968) menyatakan sasaran anggaran yang lebih sulit akan berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah.

Pada definisi kesulitan sasaran anggaran tersebut, kesulitan sasaran anggaran juga diperlukan oleh sektor publik guna memotivasi para pimpinan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan anggaran karena pada dasarnya kesulitan sasaran anggaran pada

sektor publik akan membuat pimpinan untuk tertantang mencapai sasaran anggaran.

#### **2.1.4 Kinerja Manajerial**

Ujung tombak keberhasilan pemerintah daerah dapat didukung oleh kinerja dari manajerialnya. Menurut Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang pelaporan keuangan daerah menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil dari kegiatan atau program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Adapun definisi kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh para manajer dalam sebuah organisasi (Manica dan Hanny, 2016). Sedangkan Mulyadi (2001) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada Pemerintah Daerah selain kepala daerah, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merupakan penggerak manajerial pembangunan daerah yang dipimpin oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Didalam manajemen pembangunan daerah terdiri dari atas beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah. Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi masing masing. Kinerja Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) mempengaruhi

kinerja pada setiap aspek manajemen pembangunan daerah, yang pada akhirnya diharapkan dapat mewujudkan kesejahteraan rakyat di daerah.

### **1. Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah**

Untuk mencapai kinerja yang tinggi dibutuhkan manajemen kinerja yang baik. Salah satu yang terpenting dalam manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja Pemerintah Daerah merupakan proses mencatat, mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dan anggaran dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan dalam proses pelayanan publik (<http://sulselprov.go.id>).

Dalam mengukur kinerja pemerintah daerah dibutuhkan indikator kinerja. Indikator kinerja Pemerintah Daerah mempunyai karakteristik yang lebih rumit daripada indikator kinerja pada suatu entitas karena indikator kinerja pada Pemerintah Daerah lebih bersifat *non financial* dan lebih dominan dibanding indikator *financial*.

Menurut Mahsun (2016) pengukuran kinerja Pemerintah Daerah yang didasari pelayanan kepada masyarakat mempunyai indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kelompok masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran
- b. Kelompok proses adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut

- c. Kelompok keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud
- d. Kelompok hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung
- e. Kelompok manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan
- f. Kelompok dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif

## **2. Manfaat Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah**

Parker (1996) menyatakan bahwa terdapat lima manfaat pengukuran kinerja terhadap pemerintah daerah yaitu :

- a. Pengukuran kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan. Seringkali keputusan dari pemerintah dilakukan dalam keterbatasan data dan berbagai pertimbangan politik serta tekanan dari pihak yang berkepentingan. Proses pengembangan pengukuran kinerja ini akan memungkinkan pemerintah untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan pencapaian hasil tertentu.

Di samping itu dapat dipilih metode pengukuran kinerja guna melihat kesuksesan program yang ada. Di sisi lain, pengukuran kinerja membuat pihak legislatif dapat memfokuskan perhatian pada hasil yang didapat, memberikan evaluasi yang benar pada

pelaksanaan anggaran serta melakukan diskusi mengenai usulan-usulan program baru.

b. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal.

Dengan adanya pengukuran kinerja secara otomatis akan menciptakan akuntabilitas di seluruh lini pemerintahan, dari lini terbawah sampai teratas. Lini teratas pun kemudian akan bertanggung jawab kepada pihak legislatif. Dalam hal ini disarankan pemakaian sistem pengukuran standar seperti halnya *management by objectives* untuk mengukur *outputs* dan *outcomes*.

c. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik.

Meskipun bagi sebagian pihak, pelaporan evaluasi kinerja pemerintah kepada masyarakat dirasakan cukup menakutkan, namun publikasi laporan ini sangat penting dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan pemerintah menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan.

d. Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan.

Proses perencanaan strategi dan tujuan akan kurang berarti tanpa adanya kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan suatu program. Tanpa sebuah ukuran kesuksesan suatu program juga tidak pernah akan dinilai dengan obyektif.

- e. Pengukuran kinerja memungkinkan suatu pemerintah untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif.

Masyarakat semakin kritis untuk menilai program-program pokok pemerintah sehubungan dengan meningkatnya pajak yang dikenakan kepada mereka. Evaluasi yang dilakukan lebih mengarah kepada penilaian apakah pemerintah memang dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Dalam hal ini pemerintah juga mempunyai kesempatan untuk menyerahkan sebagian pelayanan publik kepada sektor swasta dengan tetap bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

#### **2.1.4 Kecukupan Anggaran**

Nouri dan Parker (1998) menyatakan kecukupan anggaran yaitu tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Supriyono (2004) mengemukakan kecukupan anggaran yaitu tingkat persepsi individual bahwa sumber-sumber yang dianggarkan mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan. Para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi.

Berdasarkan dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kecukupan anggaran yaitu keadaan dimana seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mempunyai ketersediaan anggaran yang cukup sehingga akan mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mencapai anggaran yang cukup, dibutuhkan partisipasi bawahan karena bawahan memiliki informasi yang berpengaruh atas dukungan anggaran yang diinginkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mempunyai informasi yang lebih banyak mengenai kondisi dalam pusat pertanggung jawabannya.

Kecukupan anggaran merupakan salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi kinerja manajerial. Manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi akan mencapai kinerja yang lebih rendah (Supriyono, 2004). Keberhasilan dari organisasi bergantung pada keadaan dimana bawahan dan masing-masing individu dapat menerima dukungan anggaran yang memadai (Haryanti, 2016).

Santoso dan Hartanto (2012) menyebutkan bahwa kecukupan anggaran dapat memudahkan atau mengganggu kinerja manajer. Kecukupan anggaran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan adalah sumber-sumber keuangan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.



### 2.1.5 Komitmen Tujuan Anggaran

Komitmen tujuan anggaran didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran tersebut (Locke dkk, 1981). Sementara itu Mowday dkk (1979) berpendapat bahwa komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan tujuan yang ingin dicapai.

Dari dua pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen tujuan anggaran merupakan keadaan dimana seseorang mempunyai keinginan dan komitmen untuk dapat mencapai tujuan anggaran yang akan dilaksanakan dengan memberikan kinerja dan komitmen terbaiknya.

Subagiyo (2004) mengemukakan komitmen terhadap tujuan anggaran dari seorang manajer dapat terwujud jika adanya partisipasi dalam pembuatan anggaran yang dapat menimbulkan sikap motivasi dan tekad untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan merupakan suatu standar kecakapan spesifik pada tugas yang ditentukan. Jika seorang manajer mempunyai komitmen pada tujuan, maka hal tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi kinerja manajerialnya.

Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Penerimaan terhadap tujuan tersebut dapat disebabkan oleh adanya partisipasi anggaran (Indarto dan Ayu, 2011)

Maiga dan Jacobs (2007) mengemukakan bawahan yang mempunyai komitmen lebih tinggi terhadap tujuan anggaran mereka, akan berusaha berinteraksi dengan orang-orang yang dapat memberikan wawasan ataupun pengetahuan tentang lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas dan permasalahan lain yang mempunyai pengaruh penting pada kinerja mereka.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian Wiratmi dkk (2014) mengambil objek penelitian pada Dinas-Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Badung Bali. *Budgetary goal characteristics* sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen dan budaya paternalistik serta komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa *budgetary goal characteristics* berpengaruh secara signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial. Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya paternalistik dapat bertindak sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara kelima indikator *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat bertindak sebagai variabel pemoderasi terhadap hubungan antara kelima indikator *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Penelitian Mutmainah dan Riharjo (2015) mengambil objek penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Surabaya. Karakteristik tujuan anggaran dan *group cohesiveness* sebagai variabel independen dan

kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Surabaya. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik karakteristik tujuan anggaran yang ditetapkan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya karakteristik tujuan anggaran, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka. Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa *group cohesiveness* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin baik *group cohesiveness* dalam instansi tersebut akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian Aziz dan Handayani (2015) mengambil objek penelitian pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya. Karakteristik tujuan anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya. Kinerja manajer akan dikatakan efektif apabila tujuan organisasi yang telah tertuang dalam anggaran dapat dicapai. Karakteristik tujuan anggaran salah satunya adalah penyusunan anggaran

secara partisipatif memungkinkan para manajer mempertimbangkan bagaimana membangun anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka. Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderator antara karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian Haryanti (2016) mengambil objek penelitian di Universitas Negeri Yogyakarta. *Budgetary goal characteristics* sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen dan kecukupan anggaran serta komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Kecukupan anggaran pada penelitian ini merupakan variabel *moderating* yang belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya yang dihubungkan dengan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa *budgetary goal characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa kecukupan anggaran memperkuat pengaruh positif *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh positif *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial

Penelitian Putra dkk (2014) mengambil objek penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Buleleng. Partisipasi penyusunan

anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran, serta *job relevant information* sebagai variabel *moderating*. Penelitian tersebut menunjukkan hasil hipotesis pertama menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD. Hasil hipotesis kedua menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kabupaten Buleleng dengan komitmen organisasi, kecukupan anggaran, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* sebagai variabel pemoderasi

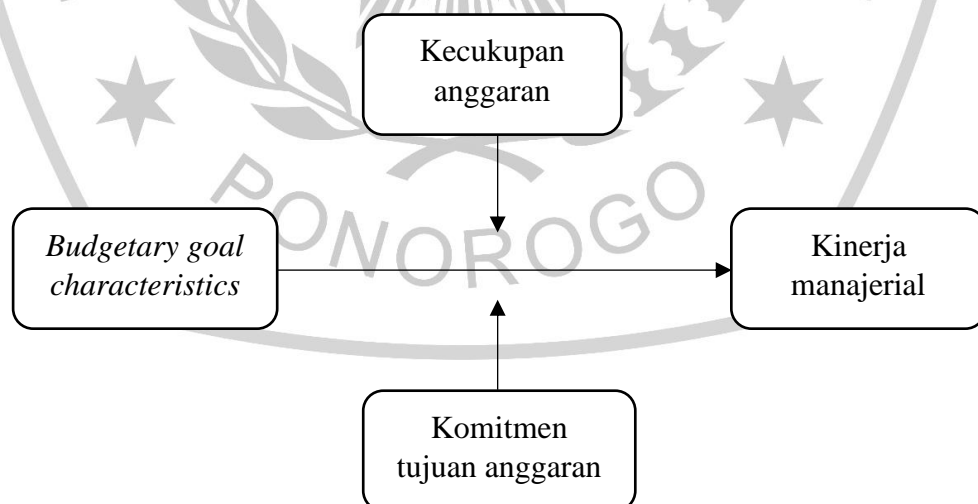
Penelitian Indarto dan Ayu (2011) mengambil objek penelitian pada perusahaan manufaktur berskala besar yang berlokasi di Jawa Tengah. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen dan kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* sebagai variabel mediator. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran, *job relevant information* dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian Giri dan Dwirandra (2014) mengambil objek penelitian pada Rumah Sakit Umum Provinsi (RSUP) Sanglah Bali. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen dan keadilan distributif, keadilan prosedural, serta

komitmen tujuan anggaran sebagai variabel mediasi. Hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan keadilan distributif sebagai variabel pemediasi. Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan keadilan prosedural sebagai variabel pemediasi. Hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel pemediasi

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Untuk dapat mengetahui bagaimana keterkaitan antara masing-masing variabel maka kerangka pemikiran dapat ditunjukkan dengan pola sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka pemikiran**

Keterangan gambar :

Kerangka pemikiran penelitian ini menunjukkan pengaruh variabel independen yaitu *budgetary goal characteristics* (X), variabel dependen yaitu kinerja manajerial (Y) sedangkan variabel moderatingnya adalah kecukupan anggaran ( $Z_1$ ) dan komitmen tujuan anggaran ( $Z_2$ ). Dari penelitian terdahulu *budgetary goal characteristics* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian ini memasukkan kecukupan anggaran dan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel *moderating*. Hal ini untuk mengetahui apakah kecukupan anggaran dan komitmen tujuan anggaran mampu memperkuat atau memperlemah hubungan *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial

#### 2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017). Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori, serta rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial.

Putra dkk (2016) menyatakan kinerja manajer akan dikatakan efektif apabila tujuan organisasi yang telah tertuang dalam anggaran dapat tercapai. Kenis (1979) mengemukakan kinerja manajer juga dapat diukur

dari kelima indikator *budgetary goal characteristics*, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran. Kelima indikator *budgetary goal characteristics* tersebut saling berkaitan satu sama lain dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial .

Menurut Supomo dan Indriantoro (1998), kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik.

Hasil penelitian yang dilakukan Wiratmi (2014) menemukan bahwa *budgetary goal characteristics* berpengaruh secara signifikan dan bernilai positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat karakteristik sasaran anggaran manajer maka semakin baik kerjanya. Penelitian Mutmainah dan Riharjo (2015) juga menemukan Karakteristik tujuan anggaran memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Surabaya. Dengan adanya karakteristik tujuan anggaran, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka. Begitu juga



untuk penelitian Aziz (2015) menyatakan karakteristik tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan kinerja manajer akan dikatakan efektif apabila tujuan organisasi yang telah tertuang dalam anggaran dapat dicapai. Karakteristik tujuan anggaran salah satunya adalah penyusunan anggaran secara partisipatif memungkinkan para manajer mempertimbangkan bagaimana membangun anggaran.

Berdasarkan uraian tersebut dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H<sub>01</sub> : *Budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Ponorogo**

**H<sub>a1</sub> : *Budgetary goal characteristics* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Ponorogo**

## **2. Pengaruh Kecukupan Anggaran Terhadap Hubungan Antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial**

Kecukupan anggaran dapat mendukung keberhasilan organisasi dalam menjalankan operasionalnya. Dengan anggaran yang cukup akan memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatnya kinerja. Nouri dan Parker (1998) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kecukupan anggaran dihubungkan dengan prestasi kerja mempunyai hubungan positif. Karyawan dengan dukungan anggaran yang memadai, rata-rata akan menunjukkan kinerja

yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memiliki dukungan anggaran yang memadai. Dimana dengan kecukupan anggaran maka karyawan akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, dengan demikian kinerjanya akan meningkat.

Sementara itu Supriyono (2004) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi akan berkinerja lebih rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan Putra dkk (2014) menemukan bahwa kecukupan anggaran merupakan variabel *moderating* pada hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang merupakan salah satu indikator dari *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial. Penelitian lain yang dilakukan Haryanti (2016) menemukan bahwa kecukupan anggaran merupakan variabel *moderating* pada hubungan *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial. Kecukupan anggaran akan semakin memperkuat hubungan antara *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat kecukupan anggaran dalam organisasi maka semakin tinggi ketercapaian komponen *budgetary goal characteristics* dalam pelaksanaan anggaran dan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial

Berdasarkan uraian tersebut dan dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H0<sub>2</sub> : Kecukupan anggaran bukan sebagai variabel *moderating* dari hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Ponorogo**

**Ha<sub>2</sub> : Kecukupan anggaran sebagai variabel *moderating* dari hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Ponorogo**

### **3. Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran Terhadap Hubungan Antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial**

Locke (1981) menyatakan komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Seseorang akan mempunyai kinerja yang lebih baik ketika ia berkomitmen untuk mencapai tujuan tertentu. Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dan penerimaan tersebut dapat dicapai karena adanya partisipasi anggaran yang merupakan indikator dalam *budgetary goal characteristic* (Indarto dan Ayu, 2011)

Chong (2002) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran yang merupakan indikator *budgetary goal characteristics* dan komitmen tujuan anggaran atau dapat dikatakan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang merupakan indikator *budgetary goal characteristics* akan mempertinggi

komitmen tujuan anggaran. Locke (1981) berpendapat dengan semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan kinerja yang tinggi . Hal senada juga disampaikan oleh Locke dalam teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan Putra dkk (2014) menemukan bahwa komitmen tujuan anggaran merupakan variabel pemoderasi pada hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang merupakan salah satu indikator dari *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial. Penelitian lain yang dilakukan Indarto dan Ayu (2011) menemukan bahwa komitmen tujuan anggaran sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi anggaran yang merupakan salah satu indikator *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut dan dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

**H0<sub>3</sub> : Komitmen tujuan anggaran bukan sebagai variabel moderating dari hubungan budgetary goal characteristics terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Ponorogo**

**Ha<sub>3</sub> : Komitmen tujuan anggaran sebagai variabel moderating dari hubungan budgetary goal characteristics terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Ponorogo**

