

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJAMANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT
DAERAH (SKPD) PEMERINTAH KOTA JEPARA**



**Disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi
Strata I pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Oleh:

MARWAH INTAN PRATIWI

B200 120 017

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2019

HALAMAN PERSETUJUAN


ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJAMANAJERIAL SATUAN
KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PEMERINTAH KOTA JEPARA

PUBLIKASI IMIAH

Oleh :
MARWAH INTAN PRATIWI
B200 120 017

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen
Pembimbing


Dr. Fatchan Achyani, SE.,MSi
NIDN: 0614086081

HALAMAN PENGESAHAN

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJAMANAJERIAL SATUAN
KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PEMERINTAH KOTA JEPARA

Yang ditulis oleh :
MARWAH INTAN PRATIWI
B200 120 017

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada hari Kamis, 22 Agustus 2019

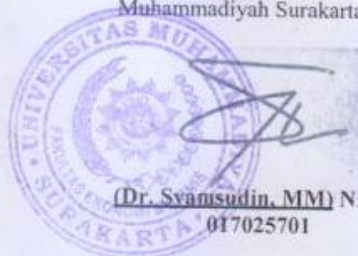
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji:

1. Dr. Fatchan Achyani SE., Msi
(Ketua Dewan Penguji)
2. Drs. Atwal Arifin, Ak., M.H., CA
(Anggota 1 Dewan Penguji)
3. Dra. Nursiam, Ak., M.H., CA
(Anggota 2 Dewan Penguji)

(.....)
(.....)
(.....)

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Swamsudin, MM) NIDN.
017025701

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 22 Agustus 2019

Penulis



Marwah Intan Pratiwi
B200120017

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJAMANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PEMERINTAH KOTA JEPARA

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah pemerintah kota Jepara. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada kantor Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah kota Jepara. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *judgement sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan statistik multivariate dengan alat analisis regresi linear berganda. Beberapa uji yang digunakan diantaranya uji validitas, reliabilitas dan uji hipotesis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hanya kejelasan anggaran yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada kantor Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah kota Jepara. Sedangkan factor lain yaitu partisipasi penyusunan anggaran, umpanbalik, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran dan system pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada kantor Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah kota Jepara.

Kata Kunci: kejelasan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, umpan balik, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran dan sistem pengendalian intern.

Abstract

This study aims to analyze the factors that affect the managerial performance of the Regional Work Unit of the Jepara. The population in this study were employees at the office of the Regional Work Unit (SKPD) of the Jepara. The sampling technique used in this study was judgment sampling. This type of research is quantitative research using multivariate statistics with multiple linear regression analysis. Some of the tests used include validity test, reliability and hypothesis test. The results of this study show that only budget clarity does not affect managerial performance at the office of the Regional Work Unit (SKPD) of the Jepara. While other factors are budgeting participation, feedback, budget evaluation, difficulty in budget goals and internal control systems affecting managerial performance at the office of the Regional Government Work Unit (SKPD) of the Jepara.

Keywords: budget clarity, budgeting participation, feedback, budget evaluation, difficulty in budget goals and internal control systems.

1. PENDAHULUAN

Saat ini proses penyusunan anggaran tidak hanya dilakukan oleh manajer puncak saja namun manajer-manajer tingkat bawah juga ikut terlibat di dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan manajer-manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya menyebabkan tercapainya kesepakatan antara manajer puncak dengan manajer-manajer tingkat bawah atau pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut. Proses di mana manajemen tingkat bawah diberi kesempatan untuk terlibat, mempunyai pengaruh pada proses pembuatan anggaran dinamakan partisipasi anggaran (Brownell,1982 dalam Wika, 2012).

Penerapan sistem anggaran yang baik dalam suatu organisasi pemerintah belum menjamin akan memberikan hasil yang diharapkan. Ada faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu karakteristik tujuan anggaran sebagai unsur penunjang keberhasilan pelaksanaan anggaran. Menurut Kenis (1979) dalam Nurzianti ,dkk (2014) ada 5 dimensi yang termasuk dalam karakteristik tujuan anggaran yaitu (1) partisipasi anggaran, (2) kejelasan tujuan anggaran, (3) umpan balik anggaran, (4) evaluasi anggaran, dan (5) kesulitan tujuan anggaran.

Proses penganggaran perlu adanya partisipasi aparat dalam penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menunjukkan keikutsertaan aparat untuk merencanakan anggaran dan memahami anggaran. Jalaluddin (2009) dalam Hevyana (2015) menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dinilai dapat menjadikan terjalannya komunikasi yang baik serta meningkatkan interaksi antar aparat dan dapat meningkatkan kinerja pimpinan satuan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan sesuai yang ditargetkan dalam anggaran (Sinambela, 2003 dalam Nurzianti, dkk, 2014). Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Budiantara, dkk (2015), menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan

anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD baik secara parsial maupun simultan. Demikian juga penelitian yang telah dilakukan Nurzianti, dkk (2014), mengatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Penelitian lain yang juga memperoleh hasil yang sama adalah penelitian yang dilakukan oleh Wika (2012) menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.

Mokoginta (2002) dalam Nurzianti, dkk (2014) menyatakan dalam menentukan besar kecilnya anggaran yang akan digunakan oleh suatu daerah, perlu dilakukan suatu penyusunan anggaran, dimana dalam kegiatan penyusunan anggaran harus dipahami bahwa anggaran merupakan suatu instrument kebijakan ekonomi yang dapat diinterpretasikan sebagai arah program ekonomi dalam eksploitasi sumber daya secara merata dan anggaran harus diorganisir sehingga dapat terukur dampaknya terhadap ekonomi secara menyeluruh. Untuk tingkat daerah, kejelasan tujuan anggaran akan mempermudah aparat pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja karena apa yang ingin dicapai sudah direncanakan terlebih dahulu.

Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan namun lebih dari itu anggaran harus memberikan informasi mengenai kondisi kinerja pemerintah daerah yang akan dicapai, sehingga anggaran dapat dijadikan tolok ukur pencapaian kinerja dengan kata lain kualitas anggaran daerah dapat menentukan kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah daerah (Saukani, dkk 2015). Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Budiantara, dkk (2015), menyimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD baik secara parsial maupun simultan.

Umpan balik pada umumnya memberikan informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kekurangan yang terjadi. Umpan balik harus dimaksudkan untuk menginformasikan kepada aparat pemerintah daerah mengenai keberhasilan atau kegagalan yang sekaligus berfungsi sebagai variabel motivasional dalam peningkatan kinerja. Pada umumnya, umpan balik

memberikan informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kekurangan mereka dapat mendatangkan perasaan tidak senang, bahkan dapat membuat masalah semakin buruk. Akan tetapi untuk tujuan peningkatan prestasi dan peningkatan efisiensi, umpan balik tentang keberhasilan pegawai adalah sangat penting meskipun dalam beberapa hal rasa tanggung jawab yang tinggi dapat disertai peran frustrasi yang tidak tolerir apabila kegagalannya diungkapkan. Oleh sebab itu umpan balik harus dimaksudkan untuk memberitahu karyawan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Rangkuti, 2013 dalam Saukani, dkk 2015). Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Nurzianti, dkk (2014), mengatakan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Dari aspek pelaksanaan, evaluasi adalah keseluruhan kegiatan pengumpulan data dan informasi, pengolahan, penafsiran, dan pertimbangan untuk membuat keputusan. Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Evaluasi anggaran merupakan alat pengendali terhadap kinerja, evaluasi anggaran pada dasarnya membandingkan antara anggaran dengan pelaksanaan sehingga ditentukan penyimpangan yang terjadi (Munawar, 2006 dalam Nurzianti, dkk 2014).

Tindakan evaluasi anggaran untuk menelusuri penyimpangan terhadap anggaran sebagai dasar penilaian kinerja, hal ini yang akan berpengaruh terhadap sikap dan kinerja aparat menjadi lebih baik. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Nurzianti, dkk (2014), mengatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.

Berdasarkan hasil penelitian Hakim, dkk (2016) penilaian kinerja manajerial, juga dipengaruhi oleh pengendalian intern suatu organisasi. PP No. 60 Tahun 2008, pengertian sistem pengendalian intern pemerintah adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai

atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem pengendalian intern merupakan faktor penting untuk meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja pemerintah, setiap entitas pelaporan dan akuntansi wajib menyelenggarakan pengendalian intern sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Halim, 2007:186).

Untuk itulah satuan pengawas internal dibentuk untuk mengevaluasi dan pemantauan terhadap aktivitas manajemen dalam pencapaian tujuan serta memastikan aktivitas organisasi telah dijalankan dengan efektif dan efisien (Hakim, dkk 2016). Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan Hakim, dkk (2016), mengatakan bahwa SPIP berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial akan meningkat dengan adanya peningkatan SPIP. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan Nurzianti, dkk (2014). Perbedaan dengan penelitian sebelumnya, penulis menambah variabel SPIP serta mengganti tahun, waktu, responden dan lokasi penelitian. Berdasarkan latar belakang di atas penulis menentukan judul penelitian **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PEMERINTAH KOTA JEPARA”**

2. METODE

2.1 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010: 60). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada kantor Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah kota Jepara.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010 :62). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai manajerial pada kantor Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

pemerintah kota Jepara. Pegawai manajerial pada penelitian ini adalah pimpinan SKPD dan kepala bagian pada masing-masing SKPD.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *convvenience sampling*. *Convvenience sampling* yaitu dimana sampel yang diambil berdasarkan ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya (Simamora, 2005:75). Metode *convenience sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan. Dalam memilih sampel, siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, jika dipandang orang yang kebetulan ditemui tersebut cocok sebagai sumber data (Sugiyono,2010:122).

2.2 Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli (tidak melalui perantara). Data primer dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden.

2.3 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

2.3.1 Kinerja Manajerial

Variabel kinerja manajerial diadopsi dari Mahoney *et al*, (1963) dalam Ferawati, (2011) dengan pengukuran skala *likert 5 point* dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variable kinerja manajerial adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

2.3.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran diadopsi dari Khotimah (2011) dengan pengukuran skala *likert 5 point* dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur

variable partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah keterlibatan semua pihak dalam penyusunan anggaran, adanya diskusi mengenai anggaran dengan atasan, menghargai pendapat individu lain, kemampuan penetapan anggaran sesuai waktu yang ditetapkan.

2.3.3 Kejelasan Anggaran.

Variabel kejelasan anggaran diadopsi dari Khotimah (2011) dengan pengukuran skala *likert 5 point* dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variable kejelasan anggaran adalah adanya pemahaman akan pekerjaan, mengerti tujuan dan prioritas RKA-SKPD, adanya penyesuaian RKA dengan RAPBD, adanya kerjasama tim dalam pencapaian sasaran.

2.3.4 Umpan Balik Anggaran

Variabel umpan balik anggaran diadopsi dari Khotimah (2011) dengan pengukuran skala *likert 5 point* dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variable umpan balik anggaran adalah adanya umpan balik yang sesuai dengan prestasi kerja, umpan balik yang ada berguna dalam proses penyusunan anggaran, adanya pengaruh umpan balik dengan kinerja manajerial.

2.3.5 Evaluasi Anggaran

Variabel evaluasi anggaran diadopsi dari Khotimah (2011) dengan pengukuran skala *likert 5 point* dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variable evaluasi anggaran adalah adanya penjelasan mengenai macam-macam anggaran dari atasan ke pegawai, tanggungjawab pegawai mengenai selisih anggaran, peningkatan layanan, selisih anggaran disajikan secara jelas.

2.3.6 Kesulitan Tujuan Anggaran

Variabel kesulitan tujuan anggaran diadopsi dari Khotimah (2011) dengan pengukuran skala *likert 5 point* dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variable kesulitan tujuan anggaran adalah tujuan anggaran sulit dicapai, tidak ada masalah dalam mencapai tujuan anggaran.

2.3.7 Sistem Pengendalian Intern

Variabel system pengendalian intern diadopsi dari Yolanda (2013) dengan pengukuran skala *likert 5 point* dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variable system pengendalian intern adalah lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi dan pemantauan pengendalian intern.

2.4 Metode Analisis Data

Persamaan regresi yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$KM = \alpha + \beta_1 PPA + \beta_2 KA + \beta_3 UB + \beta_4 EA + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

KM : Kinerja Manajerial

α : Konstanta

β_1 - β_6 : Koefisien regresi dari variabel independen

PPA : Partisipasi Penyusunan Anggaran

KA : Kejelasan Anggaran

UB : Umpan Balik

EA : Evaluasi Anggaran

KTA : Kesulitan Tujuan Anggaran

SPI : Sistem Pengendalian Intern

ε : *error*

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Sebelum melakukan uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan uji instrument terlebih dahulu yaitu uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan hasil uji validitas dengan menggunakan *person correlation* dan reliabilitas menggunakan *cronbach alpha*, menunjukkan bahwa semua varibel penelitian dinyatakan valid dan reliabel.

Setelah dilakukan uji instrument penelitian selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji

normalitas dengan menggunakan *one sample kolmogorove smirnov*, uji multikolinearitas dengan melihat nilai tolerance dan VIF, uji Heteroskedastisitas dengan menggunakan *rank spearman*. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik data penelitian telah lolos uji asumsi klasik, yang artinya data penelitian dapat dilanjutkan dalam uji hipotesis.

3.1.1 Uji Regresi Linear Berganda

Hasil pengolahan data dengan bantuan komputer program SPSS versi 22 dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	p-value
Konstanta	-3,865	-3,700	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,576	9,273	0,000
Kejelasan Anggaran	0,001	0,039	0,969
Umpan Balik	0,175	4,646	0,000
Evaluasi Anggaran	0,486	10,313	0,000
Kesulitan Tujuan Anggaran	-0,270	-2,000	0,047
Sistem Pengendalian Intern	0,068	7,866	0,000
R ²	= 0,887	F _{hitung} = 241,426	
Adjusted R ²	= 0,884	Sig = 0,000	

Sumber: Data diolah 2019.

$$KM = -3,865 + 0,576PPA + 0,001KA + 0,175UB + 0,486EA - 0,270KTA + 0,068SPI + \varepsilon$$

Untuk menginterpretasikan hasil dari analisis tersebut, dapat diterangkan sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar -3,865 menunjukkan bahwa jika variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran dan sistem pengendalian intern diasumsikan konstan atau sama dengan nol maka kinerja manajerial akan menurun.

Koefisien regresi variable partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,576. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila partisipasi penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,576. Begitu pula sebaliknya, apabila partisipasi

penyusunan anggaran menurun, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,576.

Koefisien regresi variabel kejelasan anggaran sebesar 0,001. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila kejelasan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,001. Begitu pula sebaliknya, apabila kejelasan anggaran menurun, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,001.

Koefisien regresi variabel umpan balik sebesar 0,175. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila umpan balik meningkat, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,175. Begitu pula sebaliknya, apabila umpan balik menurun, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,175.

Koefisien regresi variabel evaluasi anggaran sebesar 0,486. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila evaluasi anggaran meningkat, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,486. Begitu pula sebaliknya, apabila evaluasi anggaran menurun, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,486.

Koefisien regresi variabel kesulitan tujuan anggaran sebesar -0,270. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila kesulitan tujuan anggaran meningkat, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar -0,270. Begitu pula sebaliknya, apabila kesulitan tujuan anggaran menurun, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,270.

Koefisien regresi variabel sistem pengendalian intern sebesar 0,068. Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa apabila sistem pengendalian intern meningkat, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,068. Begitu pula sebaliknya, apabila sistem pengendalian intern menurun, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,068.

3.1.2 Uji Fit Model (Uji F)

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai F_{hitung} (241,426) lebih besar dari F_{tabel} (2,260) dengan $p-value$ (0,000) $< 0,05$, jadi dapat disimpulkan bahwa variable partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan

anggaran, umpan balik, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran dan sistem pengendalian intern secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu dengan melihat nilai signifikan kurang dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa model penelitian fit (*goodness offit*).

3.1.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Serta hasil perhitungan untuk nilai *adjusted* R^2 dengan bantuan program SPSS, dalam analisis regresi berganda diperoleh angka koefisien determinasi atau *adjusted* R^2 sebesar 0,884. Hal ini berarti bahwa 88,4% variasi variable kinerja manajerial dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran dan sistem pengendalian intern. Sementara sisanya 11,6% diterangkan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam observasi.

3.1.4 Uji Hipotesis (Uji statistik t)

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individu. Hasil uji masing-masing hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	<i>p-value</i>	Keterangan
PartisipasiPenyusunanAnggaran	9,273	1,973	0,000	Signifikan
Kejelasan Anggaran	0,039	1,973	0,969	Tidak Signifikan
UmpanBalik	4,646	1,973	0,000	Signifikan
EvaluasiAnggaran	10,313	1,973	0,000	Signifikan
KesulitanTujuanAnggaran	-2,000	-1,973	0,047	Signifikan
SistemPengendalianIntern	7,866	1,973	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil olah data,2019.

Berdasarkan hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa :

Nilai t_{hitung} untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 9,273 > 1,973 dan nilai signifikan sebesar 0,000 < 5%, sehingga **H1 diterima**, yang artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai t_{hitung} untuk variabel kejelasan anggaran sebesar 0,039 <

1,973 dan nilai signifikan sebesar $0,969 > 5\%$, sehingga **H₂ ditolak**, artinya kejelasan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai t_{hitung} untuk variabel umpan balik sebesar $4,646 > 1,973$ dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 5\%$, sehingga **H₃ diterima**, yang artinya umpan balik berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai t_{hitung} untuk variabel evaluasi anggaran sebesar $10,313 > 1,973$ dan nilai signifikan $0,000 < 5\%$, sehingga **H₄ diterima**, yang artinya evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai t_{hitung} untuk variabel kesulitan tujuan anggaran sebesar $-2,000 > -1,973$ dan nilai signifikan $0,047 < 5\%$, sehingga **H₅ diterima**, yang artinya kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai t_{hitung} untuk variabel sistem pengendalian intern sebesar $7,866 > 1,973$ dan nilai signifikan $0,000 < 5\%$, sehingga **H₆ diterima**, yang artinya sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Hipotesis 1 (Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial).

Dari hasil uji hipotesis pertama nilai t_{hitung} untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar $9,273 > 1,973$ dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 5\%$, sehingga **H₁ diterima**, yang artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam partisipasi penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam suatu organisasi dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya

partisipasi tersebut akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Jadi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh positif dengan meningkatnya kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiantara dan Nugraeni (2015) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Begitu pula hasil penelitian Nurzianti dan Anita (2014) juga menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

- 3.2.2 Hipotesis 2 (Pengaruh Kejelasan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang kedua mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel kejelasan anggaran sebesar $0,039 < 1,973$ dan nilai signifikan sebesar $0,969 > 5\%$, sehingga **H_2 ditolak** artinya kejelasan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa, pada dasarnya keseluruhan item pernyataan kuesioner mengenai kejelasan anggaran mendapat respon yang positif dari responden, hanya saja pada item pernyataan yang kedua yang menyatakan tentang tingkat pemahaman responden mengenai tujuan RKA-SKPD masih ada responden yang menjawab ragu-ragu, hal tersebut menunjukkan bahwa kejelasan tujuan anggaran masih belum dijelaskan secara mendetail dari atasan kebawah atau kurangnya pengarahan dari pihak atasan atau manajemen mengenai tujuan RKA-SKPD yang sebenarnya, sehingga hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Azis (2011) yang menyatakan bahwa kejelasan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun tidak sejalan dengan hasil penelitian Budiantara dan

Nugraeni (2015) dan Sukani, dkk (2015) yang menyatakan bahwa kejelasan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3.2.3 Hipotesis 3 (Pengaruh Umpan Balik Terhadap Kinerja Manajerial).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ketiga mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel umpan balik sebesar $4,646 > 1,973$ dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 5\%$, sehingga **H₃ diterima**, yang artinya umpan balik berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa jika umpan balik anggaran dijalankan dengan baik dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi kinerja manajerial dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tersebut. Namun apabila umpan balik anggaran tidak dijalankan dengan baik dan memadai dalam suatu perusahaan, maka umpan balik anggaran yang sedikit akan melemahkan kinerja dan kinerja aparat pemda akan turun. Hal ini ditunjukkan dengan semua item pernyataan dijawab responden dengan maksimal, semua responden menjawab sangat setuju adanya umpan balik yang diberikan atas kinerja memberikan hasil yang lebih baik terhadap kinerja kedepannya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Nurzianti dan Anita (2014), Budiantara dan Nugraeni (2015) dan Sukani, dkk (2015) yang menyatakan bahwa umpan balik berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3.2.4 Hipotesis 4 (Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keempat mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel evaluasi anggaran sebesar $10,313 > 1,973$ dan nilai signifikan $0,000 < 5\%$, sehingga **H₄ diterima**, yang artinya evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini evaluasi kinerja yang dilakukan oleh pihak atasan adalah berupa tanggungjawab yang dibebankan kepada pegawai apabila ada selisih anggaran serta peningkatan pelayanan untuk mencapai sasaran anggaran, dengan adanya evaluasi anggaran kinerja manajerial dapat diketahui sejauh mana hasil kinerja yang telah dilakukannya. Evaluasi anggaran merujuk pada luasnya

perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan untuk evaluasi kinerja mereka. Dengan dilakukannya evaluasi anggaran, maka akan diketahui kinerja organisasi pada periode itu, dan diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Saukani (2015), Azis (2011), Budiantara dan Nugraeni (2015) yang menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3.2.5 Hipotesis 5 (Pengaruh Kesulitan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang kelima mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel kesulitan tujuan anggaran sebesar $-2,000 > -1,973$ dan nilai signifikan $0,047 < 5\%$, sehingga **H₅ diterima**, yang artinya kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa apabila anggaran tidak mudah dicapai, maka pencapaian tujuan anggaran akan menjadi kebanggaan dan merasa puas, sehingga anggaran dapat dijadikan motivasi bagi aparat pemerintah daerah yang bersangkutan. Sebaliknya anggaran dengan tingkat kesulitan yang tinggi akan menghambat pencapaian tujuan dan akan sulit pula pencapaian prestasinya, maka anggaran akan menimbulkan tekanan bagi aparat pemerintah daerah, yang dapat mempengaruhi kinerja aparat pemerintah tersebut. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa semua responden sangat setuju dalam memberikan penilaian atas pernyataan item pengukur kesulitan tujuan anggaran yaitu bahwa target anggaran dapat tercapai dengan mudah serta tidak ada kesulitan dalam mencapainya., hal ini dikarenakan adanya pengarahan yang jelas serta mendetail dari manajer puncak mengenai target sasaran anggaran se jelasnya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Nurzianti dan Anita (2014) dan Sukani,dkk (2015) yang menyatakan bahwa kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3.2.6 Hipotesis 6 (Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keenam mendapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel sistem pengendalian intern sebesar 7,866 > 1,973 dan nilai signifikan $0,000 < 5\%$, sehingga **H₆ diterima**, yang artinya sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah merupakan sistem pengendalian yang harus diterapkan dalam lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan laporan keuangan, serta dalam peningkatan kualitas laporan keuangan sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Dengan dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan, maka kinerja manajerial akan semakin baik. Hasil ini sesuai dengan penelitian Nugraeni (2015) dan Sukani,dkk (2015) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tersebut diketahui bahwa penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

Partisipasi penyusunan anggaran, Umpan balik, Evaluasi anggaran, Kesulitan tujuan anggaran, Sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa, dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dari semua pihak yang berkaitan serta adanya umpan balik atas kinerja yang telah dilakukan dapat meningkatkan hasil kinerja yang akan datang, hal ini dikarenakan semua pihak yang ikut

berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut akan merasa bertanggung jawab apabila tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target anggaran tersebut. Selain itu dengan adanya evaluasi anggaran, analisis kesulitan tujuan anggaran dan sistem pengendalian intern, maka anggaran yang disusun akan lebih tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik.

Kejelasan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa karena sebagian besar responden kurang memahami secara jelas tujuan utama dari RKA-SKPD, sehingga seolah-olah anggaran yang ditetapkan tersebut kurang jelas, yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja dari manajer.

4.2 Keterbatasan

Penelitian ini hanya terbatas pada pegawai manajerial SKPD Kabupaten Jepara, sehingga hasil penelitian tidak bisa digeneralisir.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner berdasarkan persepsi responden, tidak melakukan survei langsung, sehingga ada kemungkinan mengandung kelemahan mengenai *internal validity*.

4.3 Saran

Untuk penelitian berikutnya disarankan peneliti memperluas jumlah sampel, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir.

Penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya menggunakan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data, akan lebih baik jika ditambahkan dengan survei langsung kepada responden yang menjadi sampel penelitian, sehingga data yang dikumpulkan akan lebih valid.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Halim.2007. *Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat: Jakarta.

- Al Hakim, S., dkk. 2016. Implementasi Kebijakan Remunerasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)* Vol. 2 No. 3 (2016) hal. 64-72.
- Andriani, Lia dan Putri, Wika, Harisa. 2012. Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pegawai Pemerintah Daerah. *EFEKTIF Jurnal Bisnis & Ekonomi*3(2): 159-174.
- Budiantara, Muhammad dan Nugraeni. 2015. Pengaruh Standar Akuntansi Pemerintah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Dan Implikasinya Terhadap Akuntabilitas Kinerja. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 12 No. 1 Maret 2015.
- Fitriani. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur". *Jurnal Administrasi Negara*, Vol.1 No.3:898-1002.
- Friyanty,Ita. 2016. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Manajerial aparat pemerintahan (studi kasus pemerintah daerah indramayu). *Jurnal vol VII no.01*, pp: 62 -79.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali.2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS*.Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hakim, Lukmanul., Asmony, Thatok., Inapty, Biana, Adha. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Interen Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial: Survey pada SKPD Sumbawa dan Sumbawa Barat. *JAFFA*4(2): 67-82
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* Vol. LIV No. 4. pp 707. Diakses pada tanggal 30 mei 2014 dari <http://www.jstor.org>.
- Khotimah, Siti . 2011. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Kabupaten Blora Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi Program Akuntansi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Laoli, Victorinus. 2012. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja dengan Sikap Aparat Pemerintah Daerah sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Nias). *Tesis*. Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Mahoney. *et al.* 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing

- Mangkunegara. 2011. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama: Jakarta.
- Mulyadi. 2013. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Salemba Empat, Jakarta.
- Munawar, Ahmad .2006. *Manajemen Lalulintas Perkotaan*, Beta Offset, Yogyakarta.
- Naipospos, Hevyana. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah*. Universitas Riau. Riau.
- Nurhalimah. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Perangkat Daerah di Pemerintah Aceh. *Jurnal Teknik Sipil*. ISSN 2302-0164 pp. 27-36.
- Nurzianti, Rahma dan Anita. 2014. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 1, No. 1, Maret 2014 Hal. 58-71.
- Putri, Gustika Yolanda. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Manajerial SKPD*. Universitas Negeri Padang: Padang.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. Three Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice –Hall.
- Robinson, Marc and D. Last. 2009. *A Basic Model of Performance-Based Budgeting. Technical Notes and Manuals*. International Monetary Fund. Washington.
- Saukani, M. Rasuli, dan Edfan Darlis 2015. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pemerintah Daerah Kabupaten Meragin. Universitas Riau. *Jurnal Vol.10 No.2*.
- Sekaran, Uma. 2016. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta.
- Setiyadi, I Nyoman dan Ni Ketut Rasmini. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Sistem Informasi Akuntansi pada Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol.17.3: 1953-1980, ISSN: 2302-8556.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suwandi, A. P. 2013. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kota Padang.
- Syafrial. 2009. Pengaruh Ketepatan Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Sarolangun. *Thesis Universitas Sumatra Utara*.