

**PENGARUH REVISI ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, TINGKAT  
KESULITAN, SERTA EVALUASI DAN UMPAN BALIK TERHADAP  
PENCAPAIAN ANGGARAN YANG EFEKTIF**

*(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh)*



Oleh :

YEYEN AZ  
2007/88750

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
Wisuda Periode Maret 2013**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

**PENGARUH REVISI ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, TINGKAT  
KESULITAN, SERTA EVALUASI DAN UMPAN BALIK TERHADAP  
PENCAPAIAN ANGGARAN YANG EFEKTIF**  
*(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh)*

Oleh :  
**YEYEN AZ**  
**2007/88750**

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode Maret 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

Padang, Maret 2013

Pembimbing I



**Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



**Herlina Helmy, SE, Ak, M.S.Ak**  
NIP. 19800327 200501 2 002

# PENGARUH REVISI ANGGARAN, PARTISIPASI ANGGARAN, TINGKAT KESULITAN, SERTA EVALUASI DAN UMPAN BALIK TERHADAP PENCAPAIAN ANGGARAN YANG EFEKTIF

(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh)

Yeyen AZ

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email : [yeyenazwir@yahoo.com](mailto:yeyenazwir@yahoo.com)

## Abstract

This research examined the influence of : 1) revised budget on achievement of effective budgets, 2) participative budgeting on achievement of effective budgets, 3) level of difficulty on achievement of effective budgets, 4) evaluation and feedback on achievement of budget effective.

The population of this study is SKPD in Payakumbuh. Sample selection using total sampling method. This study used primary data. Data collection techniques was survey techniques by distributing questionnaires to the respective head of the program and staff of the program on SKPD. The method of statistical analysis was multiple regression.

The research provides empirical evidences : 1) revised budget influence achievement of effective budgets positively, 2) participative budgeting influence achievement of effective budgets positively, 3) level of difficulty influence achievement of budget effective positively, 4) evaluation and feedback does not give any influence to the achievement of effective budgets.

This research suggested the next researchers who are interested in researching the same topic to explore another variables. The government of Payakumbuh city agencies should further enhance participation in budgeting so it would seem obvious targets will be achieved and that the achievement of budgetary difficulties can be resolved with a number of proposals and suggestions in the evaluation of the budget.

**Key words:** revised budget, participative budgeting, level of difficulty, evaluation and feedback, achievement of effective budgets

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh revisi anggaran terhadap pencapaian anggaran yang efektif, 2) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap pencapaian anggaran yang efektif, 3) Pengaruh tingkat kesulitan terhadap pencapaian anggaran yang efektif, 4) Pengaruh evaluasi dan umpan balik terhadap pencapaian anggaran yang efektif.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kota Payakumbuh. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing Kepala Bagian program/perencanaan dan Staf Bagian program/perencanaan pada setiap SKPD. Teknik analisis data dengan menggunakan regresi berganda dengan uji t.

Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Revisi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif, nilai signifikan  $0,045 < \alpha 0,05$ , koefisien  $\beta 0,266$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,058 > 1,67943$  ( $H_1$  diterima) 2) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif, nilai signifikan  $0,006 < \alpha 0,05$ , koefisien  $\beta 0,248$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,901 > 1,67943$  ( $H_2$  diterima) 3) Tingkat kesulitan berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif, nilai signifikan  $0,013 < \alpha 0,05$ , koefisien  $\beta 0,316$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,601 > 1,67943$  ( $H_3$  diterima) 4) Evaluasi dan umpan balik tidak berpengaruh terhadap pencapaian anggaran yang efektif, nilai signifikan  $0,075 > \alpha 0,05$ , koefisien  $\beta 0,255$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $1,826 > 1,67943$  ( $H_4$  ditolak)

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Untuk peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti judul yang sama sebaiknya menambahkan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 0,77%. 2) Bagi instansi pemerintah kota Payakumbuh hendaknya lebih meningkatkan partisipasi dalam penganggaran sehingga akan tampak jelas sasaran yang akan dicapai dan agar kesulitan pencapaian sasaran anggaran bisa teratasi dengan banyaknya usulan-usulan dan saran-saran dalam melakukan evaluasi terhadap anggaran.

**Kata kunci:** revisi anggaran, partisipasi anggaran, tingkat kesulitan, evaluasi dan umpan balik, pencapaian anggaran yang efektif.

## 1. PENDAHULUAN

Anggaran sektor publik penting karena beberapa alasan, yaitu karena anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, anggaran juga diperlukan karena adanya masalah keterbatasan sumber daya sedangkan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, dan anggaran juga diperlukan untuk menyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.

Ulum (2008) mengemukakan bahwa pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wesely*), sedangkan menurut Suadi (2001) Efektivitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dengan menunjukkan perbandingan antara keluaran (*output*) dengan tujuan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran, diantaranya adalah faktor perilaku manajer yang ditunjukkan dengan kapasitas individu seorang manajer, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kejelasan sasaran anggaran.

Hasil penelitian Fitria (2010) yang berjudul analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas anggaran menyebutkan bahwa proses penyusunan anggaran, revisi anggaran serta evaluasi dan umpan balik berpengaruh terhadap efektivitas anggaran. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49 Tahun 2001 tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2012, menyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan anggaran belanja pemerintah tahun anggaran 2012 serta

percepatan penacapaian kinerja kementerian/lembaga, perlu dilakukan perubahan atas rincian (revisi) anggaran belanja pemerintah pusat tahun 2012. Dari uraian di atas dapat disimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas anggaran yang di antaranya adalah proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran, revisi anggaran, evaluasi dan umpan balik.

Revisi anggaran adalah perubahan atau pergeseran rincian anggaran belanja pemerintah yang telah di tetapkan dalam Satuan Anggaran Per Satuan Kerja (SAPSK) atau Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang disebabkan oleh beberapa faktor yang diantaranya adalah percepatan penarikan pinjaman dari dalam negeri atau luar negeri, dan perubahan parameter dalam perhitungan subsidi (peraturan menteri keuangan No. 69/PMK.02/2010). Oleh karena itu, anggaran yang telah disusun perlu di revisi kembali supaya tujuan dan sasaran dapat tercapai sesuai dengan yang telah di rencanakan sehingga terciptanya anggaran yang efektif.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi Nordiawan (2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran Sekaran (2006). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam suatu organisasi dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan, maka diperlukan proses penyusunan yang baik dengan adanya kerjasama antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran. Dalam mengukur keberhasilan/kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada input (masukan) program, tetapi juga pada keluaran-manfaat dari program tersebut. Jika dilihat dari alat ukur finansial

berupa anggaran, masih terdapat ketidaktepatan dalam menentukan input, yang pada akhirnya tidak menunjukkan efisiensi dan efektivitas anggaran.

Kesulitan tujuan anggaran adalah range dari “sangat longgar dan mudah dicapai” sampai “sangat ketat dan tidak dapat dicapai”. Menurut Kenis (2006) tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, yang nantinya akan berakibat terhadap kinerja yang buruk, dan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran. Kesulitan tujuan anggaran yang biasanya terjadi pada pemerintahan daerah adalah dalam penetapan rencana anggaran yang melebihi plafon anggaran. Anggaran yang ideal adalah anggaran yang sukar dicapai, tetapi manajer yakin itu bisa dicapai Anthony (2005). Tujuan anggaran yang ketat pada umumnya mampu mendorong dan meningkatkan usaha manajer yang memiliki keyakinan tinggi, percaya diri, serta menyukai resiko, tetapi sebaliknya manajer yang takut resiko akan lebih menyukai anggaran yang longgar.

Evaluasi anggaran mengacu pada sejauh mana selisih anggaran ditelusuri ke manajer pusat pertanggungjawaban dan dipakai untuk mengevaluasi kinerjanya. Anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer bawahannya cenderung mempengaruhi perilaku, Welch (2004) menemukan adanya pengaruh positif antara evaluasi anggaran dan kinerja. yang mana efektivitas anggaran termasuk kedalam indikator penentuan kinerja. Proses perencanaan pembangunan daerah perlu diimbangi oleh ketersediaan beberapa hal seperti : kapasitas aparatur pemerintah, sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber dana. Berkaitan dengan hal ini, maka untuk mengukur tingkat pencapaian atas rencana yang ditetapkan dengan sasaran yang ingin dicapai perlu dilakukan evaluasi atas kinerja

Umpan balik terhadap tingkat dimana sasaran dicapai merupakan suatu variable motivasional yang penting. Becker (2002) menyatakan apabila anggota suatu organisasi tidak dapat mengetahui hasil yang mereka capai, mereka tidak akan mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak memberikan insentif pada kinerja yang tinggi,

yang pada akhirnya mereka tidak mengalami kepuasan. Jika anggota memperoleh umpan balik terhadap yang telah dilakukan, maka mereka akan melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang ada dan melakukan peningkatan kualitas terhadap hasil positif yang diperoleh. Contoh umpan balik yang positif adalah ketika manajemen lini tengah atau bawah menerima pujian, promosi atau *reward* yang maksimal terhadap kinerja yang telah dicapainya.

Masalah yang penulis temukan di lapangan yaitu Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran kota Payakumbuh Tahun Anggaran 2009 dan tahun Anggaran 2010 diketahui bahwa laporan anggaran kota tersebut mengalami defisit (Sumber: *Laporan Realisasi APBD Kota Payakumbuh Tahun Anggaran 2010*). Defisit anggaran adalah selisih antara penerimaan daerah dan pengeluarannya yang cenderung negatif, artinya bahwa pengeluaran negara lebih besar dari penerimaannya. Payakumbuh diperkirakan mengalami defisit sebesar Rp28,6 miliar pada tahun 2012 mendatang. Ini terjadi karena jumlah pendapatan yang disahkan dalam APBD tahun 2012 sebesar Rp454,83 miliar, sedangkan belanja mencapai Rp481,65 miliar. Belanja APBD Payakumbuh 2011 terdiri dari belanja langsung atau belanja publik dan belanja tidak langsung atau belanja untuk aparatur negara. Jumlah belanja langsung itu Rp188,64 miliar, sedangkan belanja tak langsung Rp293,04 miliar. Jumlah belanja langsung yang jauh lebih besar dari belanja tak langsung itu, telah disahkan DPRD Payakumbuh. Ini berarti terdapat ketidaksesuaian antara yang dianggarkan dan realisasinya yang berdampak kepada tidak efektif nya anggaran.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Indiana (2010) yang meneliti tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas anggaran, yang mana hasil penelitian ini mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas anggaran adalah proses penyusunan anggaran, revisi anggaran, serta evaluasi anggaran. Kemudian penelitian Widia (2004) yang meneliti tentang pengaruh revisi anggaran, proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran serta umpan balik terhadap pencapaian anggaran yang efektif pada Pemda Provinsi Jambi. Hasil

penelitiannya mengatakan bahwa proses penyusunan anggaran, revisi anggaran, evaluasi dan umpan balik berpengaruh signifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif, sedangkan tingkat kesulitan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap pencapaian anggaran yang efektif.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, penelitian Widia (2004) melakukan penelitian pada SKPD di Pemda provinsi Jambi, sedangkan penelitian ini melakukan penelitian pada SKPD Kotamadya Payakumbuh. Kemudian penelitian Dido (2010) meneliti tentang pengaruh partisipasi, kejelasan tujuan anggaran, evaluasi dan umpan balik serta kesulitan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Kota Padang, sedangkan penelitian ini meneliti tentang pengaruh proses penyusunan anggaran, revisi anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran terhadap efektifitas anggaran. Banyak sekali peneliti-peneliti sebelumnya melakukan penelitian menggunakan revisi anggaran, tingkat kesulitan, serta evaluasi dan umpan balik sebagai variabel bebas dan memilih kinerja sebagai variabel terikat, sedangkan dalam penelitian ini peneliti mencoba untuk menggunakan efektifitas sebagai variabel terikat, karena kinerja suatu aparat pemerintahan belum bisa dikatakan bagus apabila anggarannya belum efektif.

Adapun tujuan penelitian yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh revisi anggaran terhadap pencapaian anggaran yang efektif
2. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap Pencapaian anggaran yang efektif
3. Pengaruh tingkat kesulitan anggaran terhadap Pencapaian anggaran yang efektif
4. Pengaruh evaluasi dan umpan balik terhadap Pencapaian anggaran yang efektif

Adapun manfaat penelitian yang ingin di capai :

1. Bagi penulis sendiri, hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan tentang budget atau anggaran pemerintah
2. Bagi pemda yang di teliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan revisi

anggaran untuk mencapai tujuan yang ditetapkan

3. Memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat dalam bidang yang di teliti dimasa yang akan datang.

## **2. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

### **Efektivitas anggaran**

Ulum (2008) mengemukakan bahwa pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wesely*). Selanjutnya Ulum (2008) menegaskan bahwa hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Indikator atau ukuran efektivitas adalah kesesuaian antara rencana dengan hasil yang dicapai, atau antara ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan kenyataan pelaksanaannya, atau dengan kata lain bahwa efektif adalah kesamaan antara rencana dan hasil yang dicapai. Kesamaan atau kesesuaian dimaksud mencakup faktor waktu, prosedur dan sebagainya, sehingga oleh karenanya, maka untuk mengetahui sesuatu kegiatan mencapai efektivitas, dalam proses perencanaannya perlu menetapkan secara jelas dan tegas tingkat keberhasilan yang diharapkan.

### **Revisi Anggaran**

Revisi anggaran adalah perubahan atau pergeseran rincian anggaran belanja pemerintah yang telah di tetapkan dalam Satuan Anggaran Per Satuan Kerja (SAPSK) tahun anggaran 2010 atau daftar isian pelaksanaan Anggaran (DIPA), (peraturan menteri keuangan no.69 th 2010)

Revisi anggaran terdiri atas :

1. Perubahan rincian anggaran yang disebabkan penambahan atau pengurangan pagu anggaran belanja, termasuk pergeseran rincian anggaran belanjanya

2. Perubahan atau pergeseran rincian anggaran dalam hal pagu anggaran tetap
3. Perubahan atau ralat karena kesalahan administrasi

Revisi anggaran dilakukan dalam hal :

1. Perubahan atas APBN
2. Penerapan pemberian penghargaan dan pengenaan sanksi (*reward and punish mant system*)
3. Instruksi presiden mengenai penghematan anggaran
4. Kebijakan pemerintah lainnya

### **Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

Rahman (2002) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai keterlibatan kerja manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran. Partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat-pusat pertanggungjawabannya. Partisipasi anggaran juga merupakan suatu pernyataan formula yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Darlis, 2002). Kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi oleh para bawahan akan meningkatkan efektivitas organisasi.

### **Kesulitan Sasaran Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang namun bisa dicapai. Dalam

istilah statistik, hal ini dapat diartikan bahwa seorang manajer yang berkinerja dengan cukup baik mempunyai kesempatan paling tidak 50% untuk mencapai jumlah anggaran. Terdapat permufakatan umum bahwa anggaran yang terlalu sulit dicapai mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi untuk melaksanakan anggaran dan bahkan mungkin mereka menjadi frustrasi karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) dalam jumlah yang tinggi. Akan tetapi anggaran yang terlalu mudah dicapai mengakibatkan para pelaksana tidak merasa ditantang untuk berprestasi karena tanpa bekerja giat pun kemungkinan akan timbul penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) dalam jumlah besar (Supriyono, 2000:56).

Meskipun penganggaran merupakan salah satu tugas pemerintah dari seluruh nrgara setiap bulan, berbagai persoalan masih sulit diselesaikan. Hal ini dikarenakan proses ini sangat luas dengan melibatkan banayak sumber daya, dipengaruhi juga oleh faktor internal dan eksternal dari pemerintah, serta ketidak pastian ekonomi dan politik. Maka terdapat 5 (lima) kesulitan dalam pencapaian anggaran yaitu :

1. Waktu yang terbatas  
Anggaran yang disusun setiap tahun, dan bahkan sebelum selesai dibuat pertanggungjawaban atas pelaksanaan anggaran tahun sebelumnya, pemerintah harus menyiapkan anggarn tahun depan. Siklus anggaran tidaklah subsequent (estafet), tetapi terjadi interception (irisn) antara satu kegiatan dengan kegiatan berikutnya. Contohnya, ditengah pelaksanaan anggaran pemerintah harus menyiapkan rancangan anggaran tahun depan
2. Ketidakseimbangan antara pendanaan dan belanja  
Sudah sangat lazim didalam penyusunan anggaran bahwa problem utama adalah terbatasnya pendapatan fan tidak terbatasnya belanja. Untuk itu, banyak Negara mengambil jalan pintas dengan mencari pendanaan dari luar negeri untuk menutup kekurangan pendapatan. Kebijakan ini bias menjadi *disincentive* bagi pendapatan pajak.

3. Ketidakstabilan ekonomi dan politik  
Faktor ini menyulitkan bagi pemerintah untuk menyusun anggaran yang memadai. Asumsi akan sering berubah sehingga anggaran harus direvisi.
4. Kelemahan administrasi dan akuntabilitas  
Sering kali anggaran yang telah disusun dengan baik, tetapi administrasi belum dirancang secara memadai sehingga akuntabilitasnya menjadi lemah.
5. Pelaksana yang tidak memiliki kemampuan dan moral yang memadai  
Ini merupakan masalah yang fundamental yang harus diselesaikan. Kemampuan bias ditingkatkan dengan memperhatikan system perekrutan, penggajian, penghargaan serta pendidikan, latihan dan sarana yang menunjang. Akan tetapi yang lebih penting dari itu adalah mempersiapkan mental aparat. Bagaimana system disusun apabila pelaksana tidak bermoral. Iskandar (2002)

### **Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)**

Anggaran harus dimonitor dengan ketat. Evaluasi anggaran dapat terjadi karena adanya perkembangan baru, umpan balik dan kesalahan. Semakin lama dan semakin kompleks anggaran, semakin besar kemungkinan perlunya perubahan. Ketika anggaran dievaluasi maka akan didapat suatu perbandingan antara apa yang telah dianggarkan dengan yang telah dicapai.

Menurut Tse (1979) dalam Retna Dewi (2008) menjelaskan bahwa evaluasi secara mendasar mempunyai empat tujuan, yaitu:

1. Meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan.
2. Memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya.
3. Sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi.
4. Untuk menilai kebijakan manajemen dalam mengambil keputusan.

Dari pengertian tersebut berarti evaluasi anggaran akan didapat apabila dilakukan perbandingan antara laporan yang berbentuk anggaran dengan keadaan yang terjadi

sebenarnya. Evaluasi anggaran akan menjadi penilaian tentang apakah kinerja selama satu periode tertentu tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Umumnya para manajer akan merumuskan langkah-langkah apa yang akan dilakukan untuk adanya perubahan yang lebih baik pada periode berikutnya.

### **Umpan Balik**

Sasaran anggaran tidak akan tercapai tanpa pemantauan secara terus menerus, kemajuan karyawan akan mencapai tujuan sasaran mereka. Dalam tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran, untuk menunjukkan bidang masalah dalam organisasi dan menyarankan tindakan pembentukan yang memadai bagi kinerja yang berada di bawah Standar Informasi Akuntansi, manajemen berperan untuk menyajikan umpan balik bagi manajer yang bertanggungjawab dalam mengkonsumsi sumber daya untuk mencapai sasaran anggaran. Informasi Akuntansi Manajemen mengkomunikasikan skor yang diperoleh menaikkan moral mereka, karena umpan balik kinerja secara periodik akan memacu keberhasilan dan kegagalan pencapaian anggaran (Mulyadi, 1993 : 510)

Menurut Kenis (1979) dalam Asriminati (2006) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik dan kinerja. Adanya umpan balik yang dilakukan akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

### **Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Laila Kurniawati (2003) yang meneliti tentang pengaruh revisi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi



dan umpan balik terhadap pencapaian anggaran yang efektif (studi empiris pada BUMN di Jambi). Pada penelitian ini di peroleh hasil bahwa revisi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi dan umpan balik berpengaruh signifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif

Selanjutnya penelitian Fitria Indiana (2010) yang meneliti tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas anggaran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas anggaran adalah kapasitas individu seorang manajer, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi dan umpan balik serta kejelasan sasaran anggaran

Penelitian Widia Wanti (2004) yang meneliti tentang pengaruh revisi anggaran, proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan serta evaluasi dan umpan balik terhadap pencapaian anggaran yang efektif pada SKPD di Pemda propinsi Jambi, yang mana hasil penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara proses penyusunan anggaran, revisi anggaran, serta evaluasi dan umpan balik terhadap pencapaian anggaran yang efektif, sedangkan tingkat kesulitan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap pencapaian anggaran yang efektif

## **Hubungan antar Variabel**

### **1. Hubungan revisi anggaran dengan efektivitas anggaran**

Anggaran yang telah disusun memerlukan revisi kembali atas angka-angka yang ada dikarenakan bahwa tidak tertutup kemungkinan suatu anggaran yang telah disusun akan mengalami salah saji dari penyusunannya. Maka dari itu anggaran yang telah disusun harus direvisi kembali, jika revisi tidak dilakukan maka anggaran tersebut bisa dikategorikan tidak efektif. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menduga bahwa revisi anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif.

### **2. Hubungan partisipasi anggaran dengan efektivitas anggaran**

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan

kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggungjawab atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparat secara keseluruhan.

Dengan demikian peneliti menduga bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif karena proses penyusunan anggaran yang baik akan meningkatkan efektivitas anggaran. Anggaran dikatakan efektif apabila tujuan dari anggaran tersebut bisa tercapai, apabila proses dari penyusunan anggaran itu sendiri tidak baik, maka secara otomatis anggaran yang dihasilkanpun tidak akan baik, karena kunci dari efektivitas anggaran tersebut ada disaat proses penyusunannya. Disaat proses penyusunan, dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan.

### **3. Hubungan tingkat kesulitan sasaran anggaran dengan efektivitas anggaran**

Anggaran yang ideal adalah anggaran yang dapat mencapai tujuan organisasi, dan secara bersamaan dapat memotivasi manajer untuk mencapai tujuan dengan bertindak secara etis dalam pencapaian tujuan tersebut. Anggaran yang terlalu ketat akan sulit dicapai, sehingga mengakibatkan para pelaku anggaran tidak termotivasi untuk merealisasikan anggaran, bahkan dapat membuat para pelaku anggaran frustrasi, merasa gagal, serta menolak anggaran tersebut. Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar (mudah dicapai) dapat mengakibatkan para pelaksana anggaran tidak merasa tertantang untuk berprestasi, karena tanpa bekerja keras akan timbul penyimpangan yang menguntungkan sehingga hanya memiliki pengaruh motivasi yang kecil.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif, karena semakin tinggi tingkat kesulitan sasaran anggaran, dalam batas kesulitan yang masih dimungkinkan untuk dicapai maka semakin tinggi pula motivasi untuk merealisasikan anggaran tersebut, sehingga anggaran yang telah dibuat akan terealisasi sesuai dengan yang telah

direncanakan maka akan tercipta anggaran yang efektif. Sebaliknya semakin rendah tingkat kesulitan sasaran anggaran maka para pelaksana anggaran tidak merasa tertantang dan termotivasi untuk merealisasikan anggaran tersebut sehingga memungkinkan anggaran yang telah disusun tidak dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan secara otomatis anggaran tersebut tidak bisa dikatakan efektif.

#### **4. Hubungan evaluasi dan umpan balik terhadap efektivitas anggaran**

Evaluasi anggaran pada dasarnya membandingkan antara anggaran dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan ini akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efektivitas serta penilaian prestasi. Dengan demikian dapat dilihat baik atau buruknya kinerja para karyawan. Setelah dilakukan evaluasi, manajer sebaiknya memberikan umpan balik kepada pelaksana anggaran. Pada umumnya, umpan balik memberikan informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kelebihan dan kekurangan mereka. Untuk tujuan peningkatan prestasi dan peningkatan efektivitas anggaran, umpan balik tentang keberhasilan pegawai serta kegagalannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah sangat penting. Disamping itu, umpan balik akan dijadikan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang tepat, khususnya untuk perbaikan prestasi di masa yang akan datang, maupun pencapaian efektivitas anggaran.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menduga bahwa evaluasi dan umpan balik berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif. Karena semakin sering dilakukan evaluasi anggaran dan memberikan umpan balik terhadap karyawan, maka para pelaksana anggaran dapat mengetahui kinerjanya dan termotivasi untuk perbaikan prestasi karena adanya umpan balik dari manajer. Dengan demikian anggaran yang telah ditetapkan dapat terealisasi sesuai dengan yang telah direncanakan maka terciptalah anggaran yang efektif.

#### **Kerangka Konseptual**

Revisi anggaran setelah anggaran ditetapkan sangat penting, karena ada kemungkinan bahwa asumsi yang ditentukan

dalam penyusunan anggaran bisa tidak realistis sehingga perbandingan antara aktual dan anggaran menjadi tidak bermakna. Pemberian otorisasi terhadap revisi anggaran ketika anggaran orisinal telah disetujui yang didasarkan pada basis perubahan kondisi yang signifikan maka diindikasikan dapat meningkatkan keefektifan anggaran

Proses penyusunan anggaran sangatlah penting, anggaran dapat difungsikan sebagai sebagai alat pengendalian kegiatan, yang pada dasarnya pengendalian tersebut dilakukan dengan cara membandingkan antara rencana dengan realisasinya, sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Lebih lanjut, penyimpangan tersebut dapat dipakai sebagai dasar evaluasi prestasi. Proses penyusunan anggaran sangat mendukung penentuan tujuan dan dapat dapat memberikan informasi sampai sejauh mana tujuan dapat tercapai sehingga menjadi dasar bagi manajemen untuk mengukur keefektifitas.

Tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh terhadap keefektifan suatu anggaran. Sasaran anggaran yang sulit dicapai dapat memotivasi aparat atau pelaksana anggaran untuk berprestasi dan berusaha untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Ketika sasaran tersebut berhasil dicapai, maka disitu terciptalah anggaran yang efektif

Evaluasi dan umpan balik sangatlah dibutuhkan didalam anggaran. Evaluasi anggaran menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran, atasan selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang sudah diprogramkan, sehingga dalam pelaksanaan evaluasi akan terlihat kesalahan-kesalahan yang akan diperbaiki untuk periode berikutnya yang nantinya akan berdampak terhadap keefektifan anggaran itu sendiri. Setelah melakukan evaluasi, manajer sebaiknya memberikan umpan balik terhadap aparat. Umpan balik yang diterima aparat atas hasil dari kerjanya merupakan suatu variabel motivasional dimana aparat akan merasa berhasil dan puas atas hasil dari kerja kerasnya selama bekerja, dan aparat pun akan meningkatkan kinerjanya setelah menerima umpan balik seperti reward. Dengan demikian, apa yg telah dianggarkan dapat terealisasi sesuai

dengan yang telah direncanakan, maka tercapailah anggaran yang efektif

### **Gambar Kerangka Konseptual**

#### **Hipotesis**

Sebagai jawaban sementara dari pembahasan yang dikemukakan diatas dan mengacu pada kajian teori, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

- H<sub>1</sub>: Revisi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif
- H<sub>2</sub>: Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif
- H<sub>3</sub>: Tingkat kesulitan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif
- H<sub>4</sub>: Evaluasi dan umpan balik berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Berdasarkan judul dan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Penelitian kausatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat dengan dua variabel atau lebih (Riduan, 2007). Dalam penelitian ini menjelaskan dan menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh revisi anggaran, proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran serta evaluasi dan umpan balik sebagai variabel bebas (*independent variable*) efektivitas anggaran sebagai variabel terikat (*dependent variable*)

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan elemen yang dijadikan objek dalam penelitian (Arikunto, 2002). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Payakumbuh, ini dikarenakan SKPD merupakan satuan kerja pemerintah sebagai penyusun anggaran, penyelenggara pemerintah yang menyusun, melaporkan laporan keuangan kepada legislatif

dan yang nantinya melaksanakan kegiatan yang telah dianggarkan.

Peneliti menjadikan seluruh populasi tersebut sebagai sampel (*total sampling*) karena jumlah populasi kurang dari 100 subjek. Unit analisis dari populasi tersebut adalah para pegawai yang melaksanakan fungsi akuntansi/tata usaha pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Responden dalam penelitian ini adalah kepala bagian perencanaan dan staf bagian perencanaan yang berjumlah 58 orang, yang terdiri dari 29 orang kepala bagian perencanaan dan 29 orang staf bagian perencanaan. Alasan pemilihan responden kepala bagian perencanaan dan staf bagian perencanaan, karena di bagian ini tanggungjawab serta pelaksanaan pembuatan laporan keuangan berada di masing-masing SKPD dan juga setiap bagian tersebut merupakan elemen penting dalam menghasilkan pelaporan keuangan pemerintah, dan mereka terlibat langsung dalam melaksanakan kegiatan yang dianggarkan serta sangat memahami kegiatan di masing-masing bagian. Adapun SKPD di Kota Payakumbuh.

#### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data subyek (Self-Report Data). Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli (tidak melalui media perantara). Pengumpulan data akan dilakukan melalui survai kuesioner yang diantar dan diambil sendiri oleh peneliti terhadap bagian akuntansi/penatausahaan keuangan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). SKPD ini meliputi dinas, badan, kantor, dan bagian. Sumber data dari penelitian ini adalah *score* total yang diperoleh dari pengisian kuisisioner yang telah disebarkan pada para responden.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah dengan penyebaran kuisisioner. Untuk memperoleh data primer dari penelitian ini, dilakukan penelitian

lapangan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan terstruktur yang diajukan pada responden. Langkah yang diambil untuk mengantisipasi rendahnya tingkat respon (*response rate*) adalah dengan cara mengantar langsung kuisisioner tersebut dan juga menghubungi kembali responden melalui telepon guna memastikan bahwa kuesioner yang diantar telah diisi oleh responden, setelah itu dikumpulkan kembali dengan menjemputnya langsung.

### **Variabel Penelitian**

#### **1. Variabel Terikat (Y)**

Menurut Kuncoro (2003), variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Pengamatan akan dapat mendeteksi atau menerangkan variabel dalam variabel terikat beserta perubahannya yang terjadi kemudian. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Efektivitas Anggaran di SKPD Kota Payakumbuh.

#### **2. Variabel Bebas (X)**

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat (*dependent variable*) dan mempunyai pengaruh positif atau negatif bagi variabel terikat nantinya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah revisi anggaran, partisipasi anggaran, revisi anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran serta evaluasi dan umpan balik di SKPD Kota Payakumbuh

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Angket digunakan untuk memperoleh data mengenai revisi anggaran, partisipasi anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran, evaluasi dan umpan balik di SKPD pemerintah Kota Payakumbuh. Pengisian angket ini dilakukan oleh aparat pemerintah pada SKPD Kota Payakumbuh yaitu kepala bidang program/perencanaan dan seorang staf bidang tersebut.

### **Uji Validitas dan Uji Coba Instrumen**

Suatu hasil penelitian dapat dikatakan valid dan reliabel (handal) apabila data yang terkumpul menunjukkan keadaan yang

sesungguhnya ada atau terjadi pada objek yang diteliti menggunakan instrumen yang handal. Uji coba instrumen dilakukan pada mahasiswa. Dalam melakukan uji validitas dan reliabilitas akan dilakukan *Pilot test* terhadap 30 orang mahasiswa akuntansi yang telah menyelesaikan mata kuliah Anggaran, SPM dan ASPL. Ini dikarenakan bagi mahasiswa yang telah menyelesaikan mata kuliah tersebut telah mengerti akan variabel yang nantinya diuji maka digunakan dua macam pengujian, yaitu:

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007).

Uji validitas bisa menggunakan SPSS versi 16.0 dapat dilihat dari *corrected Item Total Correlation*. Jika nilai  $r_{hitung}$  kecil dari  $r_{tabel}$ , maka nomor item tersebut tidak valid, sebaliknya jika nilai  $r_{hitung}$  besar dari  $r_{tabel}$  maka item tersebut dinyatakan valid, maka item yang memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang paling kecil dikeluarkan dari analisis, kemudian dilakukan analisis yang sama sampai semua item dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengolahan data didapat nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel  $X_1$  adalah 0,505,  $X_2$  adalah 0,480,  $X_3$  adalah 0,471,  $X_4$  adalah 0,478 dan Y adalah 0,452, dimana dari keseluruhan variabel memiliki nilai yang berada diatas  $r_{tabel}$ . Jadi dapat dikatakan semua item pernyataan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , dan Y adalah valid.

#### **2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007). Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha* dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 16.0, jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel.

Dari hasil nilai *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada Tabel 4 di atas yaitu untuk Revisi Anggaran adalah 0,939, Proses Penyusunan

Anggaran adalah 0,908, Tingkat Kesulitan adalah 0,888, dan Evaluasi Anggaran dan Umpan Balik adalah 0,876, dan Pencapaian Anggaran yang Efektif adalah 0,920 menunjukkan nilai berada di atas 0,8. Dengan demikian semua instrumen dapat dikatakan valid dan dinyatakan reliabel.

## Teknik Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

Menurut Sekaran (2006) analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Data akan di peroleh dengan regresi berganda dibantu SPSS, harus memenuhi asumsi-asumsi tertentu agar model regresi tidak bias. Terdapat tiga asumsi pengujian untuk memenuhi asumsi-asumsi tersebut:

#### a. Uji Normalitas Residual

Menurut Ghozali (2007), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola tidak moncong ke kiri atau ke kanan, serta polanya mengikuti arah kurva normal. Untuk mengetahui apakah residual terdistribusi normal maka digunakan uji statistik *kolmogrov smirnov*, dengan melihat nilai signifikansi yang dihasilkan  $>0,05$ . Jika nilai signifikansi  $>0,05$  maka data berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen), imam (2005). Untuk menguji apakah terdapat multikolonieritas dalam persamaan regresi atau tidak, dapat dilihat melalui nilai *Varians Inflation Factor VIF*  $<10$  dan *tolerance*  $>0,1$  maka tidak terjadi multikolonieritas tetapi jika *VIF*  $>10$  dan *tolerance*  $<0,1$  berarti terjadi multikolonieritas.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual atas pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat menggunakan *Uji Glejser*. Dalam uji ini, apabila hasilnya sig  $> 0.05$  maka tidak terdapat gejala

heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 2. Model Analisis

Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan langkah- langkah sebagai berikut:

### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat. *Adjusted R<sup>2</sup>* berarti  $R^2$  sudah disesuaikan dengan derajat masing- masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan *adjusted R<sup>2</sup>*. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai koefisien yang kecil berarti kemampuan variabel- variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel- variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

### b. Model Analisis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, digunakan analisis statistik *Multiple Regression*. *Multiple regression* yaitu perluasan regresi dan prediksi sederhana dengan penambahan beberapa variabel. Setelah semua data terkumpul, maka data akan diolah. Analisis data ini dimaksudkan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Bentuk persamaan regresi berganda adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = kinerja aparat pemerintah daerah

$X_1$  = partisipasi penyusunan anggaran

$X_2$  = komitmen organisasi

$\alpha$  = nilai konstan tingkat kepuasan kerja

$\beta_1 \beta_2$  = koefisien masing- masing variable

$\varepsilon$  = standar error

### c. Uji F (F- test)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas dalam model berpengaruh secara bersama- sama terhadap variabel terikat. Selain, itu uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika p value  $< (\alpha) = 0,05$  dan  $f_{hitung} > f_{tabel}$ , berarti model

tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau ( $\alpha$ )= 0,05

#### **d. Uji t (t-test)**

Bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung yang dapat dilihat dari analisis regresi menunjukkan kecil dari  $\alpha= 5\%$ , berarti terdapat pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen.

### **Definisi Operasional**

Untuk menghindari penafsiran yang berbeda mengenai penelitian ini maka perlu kiranya dijelaskan istilah-istilah pokok yang akan digunakan dalam pembahasan selanjutnya, yaitu:

#### **1. Revisi anggaran**

Revisi anggaran merupakan kebijakan dan prosedur untuk merevisi sasaran anggaran baik secara regular atau dibawah kejadian khusus. Anggaran berisi taksiran pendapatan dan belanja dalam satu periode tertentu. Taksiran dan belanja yang diterapkan dalam anggaran dihitung atas dasar asumsi-asumsi. Setelah tahun anggaran berjalan, sangat dimungkinkan terjadinya penyimpangan terhadap asumsi-asumsi yang ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Apabila selama tahun anggaran terjadi penyimpangan yang signifikan terhadap asumsi-asumsi yang diambil, pemerintah dapat mengajukan revisi anggaran kepada badan legislative. Revisi anggaran tersebut diperlukan untuk mempertahankan keseimbangan anggaran yang diharapkan sebelumnya

#### **2. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran**

Partisipasi Anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat-pusat pertanggungjawabannya. Partisipasi anggaran juga merupakan suatu pertanyaan formula yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan di gunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode.

#### **3. Tingkat kesulitan sasaran anggaran**

Tujuan anggaran adalah range dari "sangat longgar dan mudah dicapai" sampai "sangat ketat dan tidak dapat dicapai". Tujuan yang mudah dicapai gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan, dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Tujuan yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai, mengarahkan pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi yang rendah, dan tujuan partisipan. Pengukuran kesulitan tujuan anggaran dapat dilihat dari motivasi, tingkat aspirasi.

#### **4. Evaluasi dan Umpan Balik**

Umpan balik terhadap tingkat dimana sasaran dicapai merupakan suatu variable motivasional yang penting. Becker dan Green dalam Octavianus (2002) menyatakan apabila anggota suatu organisasi tidak dapat mengetahui hasil yang mereka capai, mereka tidak akan mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak memberikan insentif pada kinerja yang tinggi, yang pada akhirnya mereka tidak mengalami kepuasan. Pengukuran Umpan Balik Anggaran dapat dilihat dari reward, punishment, dan kepuasan kerja.

#### **5. Efektivitas anggaran**

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dan dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Efektivitas pelaksanaan anggaran yaitu tercapainya sasaran anggaran baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## **4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 29 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemko Payakumbuh yang terdiri dari Dinas, Kantor, Badan, dan Inspektorat Daerah. Sampel pada penelitian ini yaitu Kepala Bagian Program/Perencanaan dan seorang staf Bagian Program/Perencanaan yang ada pada setiap SKPD di lingkungan Pemko Payakumbuh, sehingga jumlah responden adalah 58 responden.

Dari kuesioner yang dibagikan, semua SKPD menerima kuesioner yang diberikan.

Jumlah responden yang mengembalikan kuesioner adalah 58 responden, namun kuesioner yang dapat diolah hanya 50 responden, 8 responden tidak menjawab pernyataan kuesionernya secara lengkap. Kuesioner diantarkan langsung kepada masing-masing responden. Rentang waktu penyebaran dan pengumpulan kuesioner adalah tanggal 16 Oktober 2012 s/d 16 November 2012.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Uji sampel dilakukan pada 29 SKPD yang ada di kota Payakumbuh dengan jumlah responden sebanyak 50 yang terdiri dari kepala bagian perencanaan dan staf bagian perencanaan setiap SKPD. Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Correct item-Total Correlation*. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka data dikatakan valid,  $r$  tabel untuk  $n = 50$ , adalah 0,250. Berdasarkan hasil pengolahan data didapat nilai *Correct item-Total Correlation* untuk masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , dan  $Y$  semua di atas  $r$  tabel. Jadi dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , dan  $Y$  adalah valid. Pada Tabel 14 terlihat nilai *Correct item-Total Correlation* terkecil untuk variabel  $X_1$  adalah 0,286,  $X_2$  adalah 0,286,  $X_3$  adalah 0,292,  $X_4$  adalah 0,281, dan  $Y$  adalah 0,316.

### 2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas instrument, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Nilai reliabilitasnya dinyatakan *reliable* jika mempunyai nilai *Cronbach Alpha* dari masing-masing instrumen yang dikatakan valid lebih besar dari 0.6 menurut Nunnally, (1967) dalam Ghozali (2007).

Dari hasil nilai *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada Tabel 18 di atas yaitu untuk instrumen Revisi Anggaran adalah 0,758, Proses Penyusunan Anggaran adalah 0,757, Tingkat Kesulitan adalah 0,741, Evaluasi dan Umpan Balik adalah 0,7 dan Pencapaian Anggaran yang Efektif adalah 0,746 menunjukkan nilai berada di atas 0,6. Dengan demikian semua instrumen dapat dikatakan reliabel.

## Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan karena pada penelitian ini menggunakan metode regresi berganda (penelitian yang mempunyai variabel independen lebih dari dua). Sebelum data diolah dengan regresi berganda maka uji asumsi klasik dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa data data yang diperoleh beserta variabel penelitian layak untuk diolah lebih lanjut.

### Uji Normalitas

#### Tabel

Dari Tabel terlihat bahwa hasil uji normalitas menunjukkan level signifikan lebih besar dari  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) yaitu 0,750. Dengan demikian dapat dinyatakan data dari ke enam variabel penelitian terdistribusi normal sehingga layak di pakai untuk analisis regresi berganda.

### Uji Multikoleniaritas

#### Tabel

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat perhitungan nilai VIF dan tolerance. Nilai VIF untuk Revisi anggaran sebesar 2,091 dengan nilai tolerance 0,732, sedangkan untuk proses penyusunan anggaran nilai VIF 1,627 dengan nilai tolerance 0,807, untuk kesulitan anggaran nilai VIF 1,974 dengan nilai tolerance 0,851, untuk evaluasi dan umpan balik nilai VIF 1,855 dengan nilai tolerance 0,850. Masing-masing variabel bebas tersebut memiliki nilai VIF  $>$  10 dan nilai tolerance  $>$  0,1, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada terdapat gejala multikoleniaritas antar variabel.

### Uji Heterokedastisitas

Dalam uji ini untuk variabel  $X_1$  didapat nilai sig 0,055 untuk variabel  $X_2$  di dapat nilai sig 0,728, untuk variabel  $X_3$  di dapat nilai sig 0,212, untuk variabel  $X_4$  di dapat nilai sig 0,537, maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas. Adapun hasil dari pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada Tabel 21 sebagai berikut:

#### Tabel

## Hasil Uji Model

### 1. Uji F

#### Tabel

Hasil pengolahan data SPSS pada uji F untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat serta untuk menguji apakah model yang digunakan sudah *fix* atau tidak.

Patokan yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikansi yang didapat dengan derajat signifikansi ( $\alpha=0,05$ ). Apabila signifikansi F lebih kecil dari derajat signifikansi, maka persamaan regresi yang diperoleh dapat di handalkan. Berdasarkan Tabel 19 di atas dapat dilihat bahwa signifikansi adalah 0,000 atau kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang digunakan sudah *fix*.

## 2 Koefisien Determinasi

### Tabel

Dari Tabel dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R square* menunjukkan 0,770. Hal ini mengindikasikan bahwa sumbangan dari variabel bebas yaitu Revisi Anggaran, Proses Penyusunan Anggaran, Tingkat Kesulitan, Evaluasi dan Umpan Balik terhadap Pencapaian Anggaran yang efektif Pada Pemerintah Kota Payakumbuh sebesar 0,770% sedangkan sisanya 99,23% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti

## 3. Model Analisis

### Tabel

Berdasarkan Table 24 di atas dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = -9,648 + 0,266X_1 + 0,248X_2 + 0,316X_3 + 0,255X_4 + e$$

$X_1$  = Revisi Anggaran

$X_2$  = Proses Penyusunan Anggaran

$X_3$  = Tingkat Kesulitan

$X_4$  =Evaluasi dan Umpan Balik

Y = Pencapaian Anggaran yang Efektif

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta sebesar -9,648 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kesulitan Tujuan Anggaran adalah nol, maka nilai Pencapaian Anggaran yang efektif adalah -9,648
- Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_1$  bernilai positif 0,266 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan Revisi Anggaran satu satuan, maka juga akan mengakibatkan peningkatan Pencapaian Anggaran yang Efektif sebesar 0,266 satuan.

- Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_2$  bernilai positif 0,248 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan Proses Penyusunan Anggaran satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Pencapaian Anggaran yang Efektif sebesar 0,248 satuan.
- Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_3$  bernilai positif 0,316 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan Tingkat Kesulitan satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Pencapaian Anggaran yang Efektif sebesar 0,316 satuan.
- Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_4$  bernilai positif 0,255 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan Evaluasi dan Umpan Balik satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Pencapaian Anggaran yang Efektif sebesar 0,255 satuan.

## 4. Uji Hipotesis (Uji-t)

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau  $\alpha < 0,05$  dan koefisien ( $\beta$ ) positif maka  $H_a$  diterima, dan  $H_o$  ditolak. Dengan demikian dapat dikatakan Revisi Anggaran, Proses Penyusunan Anggaran, Tingkat Kesulitan, Evaluasi dan Umpan Balik berpengaruh signifikan positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , atau  $\alpha > 0,05$  dan koefisien ( $\beta$ ) negatif maka  $H_a$  ditolak, dan  $H_o$  diterima. Dengan demikian dapat dikatakan Revisi Anggaran, Proses Penyusunan Anggaran, Tingkat Kesulitan, Evaluasi dan Umpan Baliktidak berpengaruh terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif. Dengan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) untuk pengujian hipotesis 1 adalah 95% atau ( $\alpha$ ) = 0,05.

### a. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama yaitu, Revisi Anggaran berpengaruh Signifikan positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif. Hasil analisis dari tabel 21, pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan tabel diketahui bahwa tingkat signifikansi revisi anggaran kecil dari  $\alpha = 0,05$  yaitu 0,045, ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap pencapaian anggaran yang efektif. Dengan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel revisi anggaran ( $X_1$ ) sebesar -2,058 dimana nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,67943. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,058 > 1,67943$ , dengan nilai signifikansi  $0,045 < \alpha 0,05$ . Selanjutnya



untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien  $\beta$ , pada tabel koefisien  $\beta$  positif sebesar 0,266. Hal ini menunjukkan bahwa revisi anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif (Y), sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini **diterima**.

#### **b. Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis kedua yaitu, Proses Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif. Berdasarkan tabel diketahui bahwa tingkat signifikansi proses penyusunan anggaran kecil dari  $\alpha = 0,05$  yaitu 0,006, ini membuktikan bahwa proses penyusunan anggaran berpengaruh terhadap pencapaian anggaran yang efektif. Dengan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel proses penyusunan anggaran ( $X_2$ ) sebesar 2,901 dimana nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,67943. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,901 > 1,67943$ , dengan nilai signifikansi  $0,006 < \alpha 0,05$ . Selanjutnya untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien  $\beta$ , pada tabel koefisien  $\beta$  negatif sebesar 0,248. Hal ini menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif (Y), sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini **diterima**.

#### **c. Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis ketiga yaitu, Tingkat Kesulitan berpengaruh Signifikan positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif. Berdasarkan tabel diketahui bahwa tingkat signifikansi Tingkat Kesulitan kecil dari  $\alpha = 0,05$  yaitu 0,013, ini membuktikan bahwa Tingkat Kesulitan berpengaruh terhadap Pencapaian Anggaran yang efektif. Dengan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Tingkat Kesulitan ( $X_3$ ) sebesar 2,601 dimana nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,67943. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,601 > 1,67943$ , dengan nilai signifikansi  $0,013 < \alpha 0,05$ . Selanjutnya untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien  $\beta$ , pada tabel koefisien  $\beta$  positif sebesar 0,316 Hal ini menunjukkan bahwa Tingkat Kesulitan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif (Y), sehingga hipotesis tiga dalam penelitian ini **diterima**.

#### **d. Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis empat yaitu, Evaluasi dan Umpan Balik berpengaruh Signifikan positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif. Berdasarkan tabel diketahui bahwa tingkat signifikansi Evaluasi dan Umpan Balik besar dari  $\alpha = 0,05$  yaitu 0,075 ini membuktikan bahwa Evaluasi dan Umpan Balik tidak berpengaruh terhadap Pencapaian Anggaran yang efektif. Dengan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Evaluasi dan Umpan Balik ( $X_4$ ) sebesar 1,826 dimana nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,67943. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $1,826 > 1,67943$ , dengan nilai signifikansi  $0,075 > \alpha 0,05$ . Selanjutnya untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien  $\beta$ , pada tabel koefisien  $\beta$  positif sebesar 0,255. Hal ini menunjukkan bahwa Evaluasi dan Umpan Balik ( $X_4$ ) tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif (Y), sehingga hipotesis empat dalam penelitian ini **ditolak**.

### **Pembahasan**

#### **1. Pengaruh Revisi Anggaran terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Revisi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif, jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat Revisi Anggaran, maka pencapaian anggaran yang efektif akan semakin meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian Fitriana (2010) yang menyatakan bahwa revisi anggaran termasuk kedalam faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas anggaran. Peraturan Menteri keuangan Nomor 49 Tahun 2010 Tentang Tata Cara Revisi Anggaran juga menyatakan bahwa Revisi Anggaran diperlukan untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan anggaran belanja pemerintah serta percepatan pencapaian kinerja.

#### **2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif, jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran,

maka efektifitas anggaran akan semakin meningkat.

Hal ini konsisten dengan penelitian Munawar (2006) yang menyatakan bahwa karakteristik tujuan anggaran yang diwakili oleh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah kota Padang. kinerja aparat pemerintah belum bisa dikatakan baik apabila anggarannya belum efektif. Dengan adanya penjaringan aspirasi masyarakat dan keterlibatan staf-staf dalam persiapan penyusunan anggaran, maka anggaran yang dibuat pada masing-masing unit kerja akan menjadi jelas tujuannya, dapat dievaluasi dalam pelaksanaannya walaupun plafon anggaran pada masing-masing satuan unit kerja telah ditetapkan. Jadi dengan melalui tahapan-tahapan penyusunan anggaran tersebut setiap aparat pemko Payakumbuh akan mengetahui hasil usahanya sehingga membuat mereka merasa yakin dan sukses dengan rencana anggaran yang dibuatnya.

### **3. Pengaruh Tingkat Kesulitan terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesulitan tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap efektifitas anggaran, jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kesulitan tujuan anggaran, maka efektifitas anggaran akan semakin meningkat. Ini dapat dilihat dari seberapa besar upaya aparat dalam mencapai tujuan anggaran yang telah ditentukan. Jika anggaran yang ditetapkan termasuk dalam kategori "ketat tetapi dapat dicapai", ini akan menumbuhkan rasa keberhasilan, kepuasan dan bangga karena mampu mencapai tingkat kesulitan anggaran, yang nantinya akan mendapatkan umpan balik atas prestasi yang telah dicapai sehingga memacu untuk lebih meningkatkan lagi kinerjanya dimasa yang akan datang. Kenis (1979) dalam asriminati(2006) mengemukakan bahwa sulitnya pencapaian sasaran anggaran maka akan mengakibatkan tidak maksimalnya pencapaian sasaran anggaran karena adanya kecenderungan manajer pelaksana menghindari penyimpangan yang timbul.

### **4. Pengaruh Evaluasi dan Umpan Balik terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi dan umpan balik tidak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif, jadi dapat disimpulkan bahwa evaluasi yang tinggi dalam anggaran akan menuntut penyempurnaan yang lebih baik lagi terhadap pencapaian sasaran anggaran yang telah dilakukan. Untuk itu aparat diharuskan bekerja lebih baik lagi dalam pencapaian sasaran anggaran, dan dengan adanya evaluasi secara terus menerus maka tingkat pengetahuan akan pencapaian sasaran anggaran. Anggaran dan hasil evaluasi anggaran menjadi umpan balik bagi pelaksana anggaran. Kenis (1979) dalam Asriminati (2006) dimana evaluasi anggaran adalah tindakan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke bagian yang bersangkutan. Evaluasi yang dilakukan secara periodik menjadi proses pengendalian Evaluasi anggaran yang cocok adalah tidak mendasarkan pada varian anggaran yang membandingkan antara realisasi dan target anggaran tetapi lebih ditekankan pada proses pencapaian anggaran. Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan organisasi dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Fitria (2010) yang menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap pencapaian anggaran yang efektif.

## **5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari Pengaruh Revisi Anggaran, Proses Penyusunan Anggaran, Tingkat Kesulitan serta Evaluasi dan Umpan Balik terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif Pada Pemerintah Kota Payakumbuh adalah sebagai berikut :

1. Revisi Anggaran berpengaruh positif terhadap Pencapaian Anggaran yang Efektif Pemerintah Kota Payakumbuh
2. Proses Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif Pemerintah Kota Payakumbuh

3. Tingkat kesulitan berpengaruh positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif Pemerintah Kota Payakumbuh
4. Evaluasi dan Umpan Balik tidak berpengaruh signifikan positif terhadap pencapaian anggaran yang efektif Pemerintah Kota Payakumbuh

#### **Keterbatasan dan Saran**

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Responden penelitian terbatas Kadin, Kabid, Kasubag, Kasubdin, Kabag dan Kasi. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika Responden melibatkan keseluruhan aparat pemerintah yang terkait dalam penganggaran.
2. Kuesioner yang peneliti sebarakan masih terdapat keterbatasan, karena pernyataan dalam kuesioner peneliti hanya menggunakan pernyataan yang bersifat normatif. Sehingga ini menyebabkan responden di arahkan untuk pilihan jawaban yang baik atau positif saja.

Berdasarkan keterbatasan yang melekat pada penelitian ini, maka saran dari penelitian ini diantaranya:

1. Dalam penganggaran, seluruh pendapat dan partisipasi yang disampaikan oleh setiap aparat pemerintah sebaiknya dirembukkan dan dirumuskan berdasarkan kebutuhan dan kemampuan anggaran agar tujuan anggaran dapat tercapai.
2. Dalam penganggaran hendaknya dilakukan juga revisi anggaran apabila terjadi hal-hal yang menyebabkan terjadinya perubahan pagu yang signifikan agar tujuan dan sasaran dapat dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan sehingga terciptanya anggaran yang efektif
3. Dalam penyusunan anggaran hendaknya atasan banyak memberikan umpan balik mengenai sasaran di bagian tersebut, adanya pengarahan atas perbaikan-perbaikan yang terjadi, serta adanya pemantauan secara terus-menerus oleh atasan agar dapat mencapai tujuan anggaran.

4. Ketika anggaran sedang dilaksanakan haruslah dilakukan evaluasi oleh pimpinan masing-masing unit kerja agar dapat mengetahui sejauh mana tingkat penggunaan dana yang telah dilaksanakan.
5. Untuk mengatasi kesulitan tujuan anggaran sebaiknya ketika menyusun RASK dibolehkan membuat rencana kerja baru yang sesuai dengan kemampuan aparat pemerintah sehingga mampu meningkatkan kinerja aparat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alim, M. Nizarul. 2008. *Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran Dalam Prosedur Anggaran: Pengujian Kontigensi Matching*. Jurnal Akuntansi & Keuangan. Vol 10. Hal. 69-76.
- Asriningati. 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Di DI Yogyakarta)*. Skripsi Program S-1. Universitas Islam Indonesia.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia "Suatu Pengantar"*. Jakarta: Erlangga.
- Darlis, Edfan. 2002. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol5.
- Dewi, Rehan Sari. 2004. *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Evaluasi Penganggaran*. Skripsi. UBH Padang.
- Falikhatun. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack*. Symposium Nasional Akuntansi X Makassar.

- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen and Maryanne M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen Jilid Satu*. Jakarta: Erlangga.
- Ikhsan, Arfan dan Ane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. Symposium Nasional Akuntansi X Makassar.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Akuntansi & Keuangan. Vol 7. Hal. 117-130.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik Edisi 2*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, Deddi. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Stoner, J Edwar Freman. 2000. *Manajemen Jilid 2*. Terjemahan Alexander Sindom. Jakarta: Prehallindo.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*. Symposium Nasional Akuntansi VIII Solo.
- Supanto. 2010. *Analisis Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi sebagai pemoderasi*. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Veithzal, Rivai. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Veronica, Amelia dan Komang Ayu Krisnadewi. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penekanan Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Bandung*. Jurnal Akuntansi. Universitas Udanaya.
- Yuwono, I B. 1999. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi. Vol.1:37-55.

## KUESIONER

### A. IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i mengisi daftar pertanyaan berikut:

Nama : .....  
Umur : ..... Tahun  
Jenis Kelamin :  Perempuan  Laki-Laki  
Nama SKPD : .....

Kuisisioner latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja

1. Jenjang pendidikan formal yang Bapak/Ibu tempuh:  
a. S2                                      d. D1  
b. S1                                      e. SLTA  
c. D3
2. Bidang Keahlian (Pendidikan) Bapak/Ibu yang telah ditempuh:  
a. Akuntansi                            d. Hukum  
b. Manajemen                          e. Ilmu Lainnya (.....)  
c. Teknik
3. Jabatan apa yang Bapak/Ibu duduki di SKPD ini:  
a. Kadin                                 d. Kasubdin  
b. Kabid                                 e. Kabag  
c. Kasubag                              f. Kasi

### B. DAFTAR PERTANYAAN

#### 1. Revisi Anggaran

Bapak/Ibu diminta untuk membaca dengan teliti pertanyaan yang ada di bawah ini, kemudian jawablah pertanyaan yang ada dengan memberikan tanda *check list* (√) pada salah satu jawaban sesuai dengan pengalaman Anda.

**STS = Sangat Tidak Setuju**

**S = Setuju**

**TS = Tidak Setuju**

**SS = Sangat Setuju**

**KS = Kurang Setuju**

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1	Perubahan rincian anggaran banyak disebabkan oleh penambahan atau pengurangan pagu anggaran					
2	Perubahan Pagu Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan perubahan pagu sebagai akibat kelebihan realisasi PNBP dari target yang direncanakan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.					
3	Revisi Anggaran terdiri atas Perubahan berupa penambahan pagu anggaran belanja dan Perubahan atau pergeseran rincian anggaran belanja dalam hal pagu anggaran tetap atau berkurang.					
4	Revi anggaran selalu dilakukan dalam keadaan tertentu.					
5	Revisi anggaran menghasikan realisasi /pencapaian anggaran yang lebih baik dari yang sebelumnya					
6	Sebelum revisi anggaran dilakukan, anggaran yang ditentukan tersebut realistis dan bisa di capai					
7	Faktor yang tidak dapat dikendalikan seperti kondisi perekonomian sangat dipertimbangkan dalam revisi anggaran					

8	Perubahan pagu PHLN sebagai akibat perubahan kurs sepanjang perubahan tersebut terjadi setelah kontrak ditandatangani dan untuk pembayaran utang					
---	--	--	--	--	--	--

## 2. Partisipasi Anggaran

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran di bagian saya					
2.	Penetapan sasaran anggaran di bagian saya cukup banyak berada di bawah kendali saya					
3.	Sesungguhnya saya hanya memiliki sedikit pengaruh dalam memformulasikan sasaran di bagian saya					
4.	Atasan biasanya menanyakan opini dan pemikiran saya pada saat menetapkan sasaran anggaran					
5.	Anggaran pada bagian saya belum diputuskan sampai saya merasa puas dengan anggaran tersebut					
7.	Saya secara aktif terlibat dalam proses perencanaan <i>bottom up</i> sehingga memotivasi saya bekerja sesuai dengan tujuan pemerintah daerah					
8.	Saya mengadakan pertemuan dengan staf untuk rencana anggaran					
9.	Saya memberi kontribusi dan partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran					
10.	Pendapat saya tidak dipertimbangkan dalam proses penyusunan anggaran					
11.	Karena kendala waktu, saya sering menetapkan anggaran yang tidak sesuai dengan rencana satuan kerja					

## 3. Kesulitan Tujuan Anggaran

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya seharusnya tidak menghadapi banyak kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran					
2.	Sasaran anggaran cukup sulit untuk dicapai					
3.	Sasaran anggaran yang ditentukan memerlukan usaha yang cukup keras untuk mencapainya					
4.	Untuk mencapai sasaran anggaran, dibutuhkan keahlian dan pengetahuan yang tinggi					
5.	Secara umum, sasaran anggaran pada bagian anda dikategorikan Ketat tapi masih dapat dicapai					
6.	Saya menjadi frustrasi bila anggaran sulit dicapai karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam jumlah yang tinggi					
7.	Saya termotivasi jika sasaran anggaran mudah untuk dicapai					
8.	Anggaran yang dibuat adalah anggaran yang menantang tapi mudah untuk dicapai					

## 4. Evaluasi dan Umpan Balik Anggaran

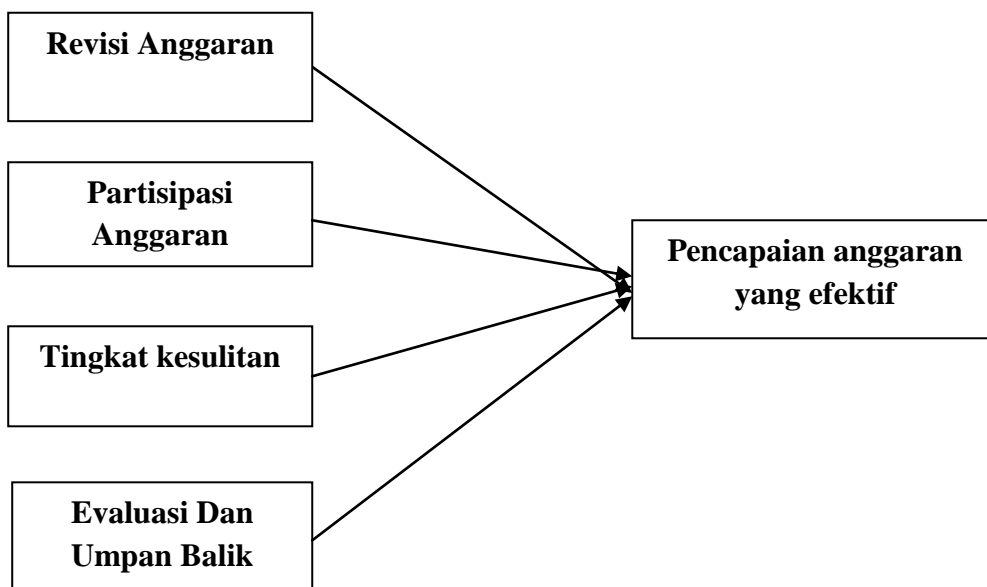
No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Anggaran yang telah terealisasi selalu dibandingkan dengan varian					

	yang telah direncanakan sebelumnya					
2.	Saya memperoleh sejumlah umpan balik dan pengarahannya atas penyimpangan anggaran yang terjadi					
3.	Laporan evaluasi tersebut sangat akurat dalam menunjukkan penyimpangan pada bagian kerja saya					
4.	Atasan akan memberikan arahan menuju perbaikan jika terjadi selisih anggaran pada bagian saya					
5.	Atasan memberitahu seberapa baik usaha yang saya lakukan dalam mencapai sasaran anggaran					
6.	Atasan menjelaskan penyimpangan anggaran pada bagian saya saat evaluasi kinerja					
7.	Atasan tidak puas dengan alasan yang saya berikan mengenai penyimpangan anggaran yang terjadi dibagian saya					
8.	Atasan akan marah atas penyimpangan yang tidak menguntungkan dari anggaran yang terjadi dibagian saya					

### 5. Pencapaian Anggaran Yang Efektif

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pencapaian anggaran selalu dijadikan pemimpin sebagai salah satu alat untuk menilai kinerja unit/bagian ini					
2.	Unit/bagian selalu mencapai anggaran yang telah ditargetkan					
3.	Setiap anggaran yang ditentukan selalu dijadikan pedoman bagi unit/bagian untuk mengambil keputusan					
4.	Varian yang terjadi selalu berada diluar nilai toleransi yang ditetapkan					
5.	Setelah dilakukan revisi varian yang terjadi berada dalam nilai toleransi yang telah ditetapkan					
6.	Bapak/Ibu beranggapan bahwa anggaran yang realistik ditetapkan sesuai dengan kinerja unit/bagian bersangkutan					
7.	Tercapai atau tidaknya anggaran yang telah ditetapkan tidak akan mempengaruhi prestasi kerja					

### KERANGKA KONSEPTUAL



## UJI ASUMSI KLASIK

### 1. Uji Normalitas Residua

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Revisi Anggaran	Penyusunan Anggaran	Kesulitan Tujuan Anggaran	Evaluasi dan Umpan Balik Anggaran	Pencapaian Anggaran yang Efektif
N		50	50	50	50	50
Normal Parameters(a,b)	Mean	31.2600	42.7800	31.3000	31.1200	27.1000
	Std. Deviation	2.08796	2.91576	1.77569	1.85868	2.24290
Most Extreme Differences	Absolute	.187	.125	.127	.107	.125
	Positive	.187	.125	.127	.107	.125
	Negative	-.138	-.091	-.113	-.104	-.122
Kolmogorov-Smirnov Z		1.322	.887	.899	.754	.887
Asymp. Sig. (2-tailed)		.061	.411	.395	.621	.411

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

### 2. Uji Multikolinearitas

#### Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Revisi Anggaran	.732	2.091
	Partisipasi anggaran	.807	1.627
	Kesulitan Tujuan Anggaran	.851	1.974
	Evaluasi dan Umpan Balik Anggaran	.850	1.855

a Dependent Variable: Pencapaian Anggaran yang Efektif

### 3. Uji Heterokedastisitas

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	17.924	6.257		2.864	.006
	Revisi Anggaran	.510	.259	.469	1.969	.055
	Partisipasi anggaran	-.060	.171	-.078	-.350	.728
	Kesulitan Tujuan Anggaran	-.308	.243	-.243	-1.268	.212
	Evaluasi dan Umpan Balik Anggaran	.174	.280	.142	.622	.537

a Dependent Variable: ABSUT



## UJI MODEL

### 1. Uji F (*F-Test*)

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	194.455	4	48.614	42.034	.000(a)
	Residual	52.045	45	1.157		
	Total	246.500	49			

a Predictors: (Constant), Evaluasi dan Umpan Balik Anggaran, Kesulitan Tujuan Anggaran, Partisipasi anggaran Revisi Anggaran

b Dependent Variable: Pencapaian Anggaran yang Efektif

### 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888(a)	.789	.770	1.07543

a Predictors: (Constant), Evaluasi dan Umpan Balik Anggaran, Kesulitan Tujuan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Revisi Anggaran

### 3. Uji Hipotesis (*T-Test*)

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-9.648	3.092		-3.121	.003
	Revisi Anggaran	.266	.129	.248	2.058	.045
	Partisipasi Anggaran	.248	.085	.322	2.901	.006
	Kesulitan Tujuan Anggaran	.316	.122	.250	2.601	.013
	Evaluasi dan Umpan Balik Anggaran	.255	.140	.211	1.826	.075

a Dependent Variable: Pencapaian Anggaran yang Efektif