

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN,
DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP
AKUNTABILITAS PADA KANTOR WALI KOTA
MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*

Oleh :

FITRI HARIANI RITONGA

NPM : 1405170531



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JL. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Sarjana Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Senin, Tanggal 26 Maret 2018, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai. Setelah mendengar, melihat, memperhatikan, menimbang :

MEMUTUSKAN

Nama : FITRI HARIANI RITONGA
NPM : 1405170531
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP AKUNTABILITAS PADA KANTOR WALI KOTA MEDAN

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

PENGUJI I

(FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si)

PENGUJI II

(IKHSAN ABDULLAH, SE.M.Si)

Pembenang

(Dr. MUHYARSYAH SE.M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

(H. JANURI, SE, MM M.Si)



Sekretaris

(ADE GUNAWAN, SE, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : FITRI HARIANI RITONGA
N.P.M : 1405170531
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI KEUANGAN
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP AKUNTABILITAS PADA KANTOR WALI KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

(Dr. MUHYARSYAH, SE, M.Si)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(H. JANURI, SE, MM, M.Si)



ABSTRAK

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Medan

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap akuntabilitas. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh evaluasi anggaran terhadap akuntabilitas. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan statistic deskriptif, Uji asumsi klasik, Regresi Berganda, Koefisien Determinasi dengan bantuan *software* SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas. Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas. Partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, Akuntabilitas

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada kita khususnya penulis, serta shalawat dan salam kehadiran Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di hari akhir nanti, sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dengan judul **“Analisis Penerapan Perencanaan Pajak atas Biaya Kesejahteraan Karyawan Pada PT. Kharisma Pemasaran Bersama Medan.”**

Penulis menyadari, bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda **Sabaruddin Sidabutar** dan Ibunda **Nuraini** yang telah memberikan dukungan baik moril maupun material serta do'a restu sangat bermanfaat sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak **Dr. H. Agussani, M.AP**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak **H. Januri S.E., M.M.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu **Fitriani Saragih S.E., M.Si.**, selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu **Zulia Hanum S.E., M.Si.**, selaku Sekretaris Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Riva Ubar Harahap, SE, Ak, M.Si, CA** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik
7. Bapak/Ibu Dosen selaku staf pengajar yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
8. Bapak/Ibu selaku staf karyawan Kantor Walikota Medan yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
9. Sahabat-Sahabat Kuliah penulis beserta seluruh teman-teman Akuntansi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

Medan, Maret 2018

Muhammad Rifai Sidabutar
1305170386

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
E. Keaslian Peneltian	11
BAB II LANDASAN TEORI	13
A. Uraian Teoritis	13
1. Akuntabilitas	13
a. Pengertian Akuntabilitas	13
b. Pengukuran Akuntabilitas	15
c. Tujuan Akuntabilitas	17
d. Faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas.....	18
2. Anggaran	20
a. Pengertian Anggaran	20
b. Proses Penyusunan Anggaran	21
c. Partisipasi Anggaran.....	21
d. Manfaat Partisipasi Anggaran	23
e. Inditkator Partisipasi Anggaran.....	25
3. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	26
a. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran.....	26
b. Tujuan Kejelasan Sasaran Anggaran	27
c. Fungsi Kejelasan Sasaran Anggaran.....	28
4. Evaluasi Anggaran	26
a. Pengertian Evaluasi Anggaran	26
b. Tujuan Evaluasi Anggaran.....	27

c. Fungsi Evaluasi Anggaran.....	28
5. Review Penelitian Terdahulu.....	35
B. Kerangka Konseptual	36
C. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
A. Pendekatan Penelitian	40
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
C. Populasi Dan Sampel	41
D. Definisi Operasional	41
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
F. Teknik Analisis Data.....	45
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Data Anggaran Belanja.....	6
Tabel II.1	Review Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel III.1	Definisi Operasional	35
Tabel III.2	Waktu Penelitian.....	39
Tabel III.3	Skala Pengukuran	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Konseptual.....	35
--------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Akuntabilitas adalah suatu wujud pertanggungjawaban dari suatu instansi pemerintah atas kegiatan yang telah dilaksanakan dalam waktu satu tahun yang disusun melalui media pelaporan. Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah wujud pertanggungjawaban pejabat publik kepada publik tentang akuntabilitas pemerintah selama satu tahun anggaran yang bertujuan untuk menggambarkan penerapan rencana strategis dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi di masing-masing perangkat daerah, serta keberhasilan capaian saat ini untuk percepatan dalam meningkatkan kualitas capaian akuntabilitas yang diharapkan pada tahun yang akan datang. Melalui penyusunan LAKIP juga dapat memberikan gambaran penerapan prinsip-prinsip good governance, yaitu terwujudnya transparansi dan akuntabilitas di lingkungan Pemerintah Daerah.

Dikeluarkannya Undang – undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 memberikan perubahan dalam pengelolaan keuangan daerah sehingga terjadi reformasi dalam manajemen keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara transparan dan akuntabel sesuai dengan regulasi yang mengatur mengenai keuangan daerah. Selain perubahan terhadap sistem pengelolaan keuangan daerah, kedua undang – undang tersebut merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada pemerintah pusat) ke pertanggungjawaban horizontal (kepada masyarakat melalui DPRD).

Undang – undang No. 32 tahun 2004 dan Undang – undang No. 33 Tahun 2004 mengharuskan pemerintah memenuhi akuntabilitas dengan memperhatikan beberapa hal, antara lain anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan.

Penerapan anggaran berbasis akuntabilitas diatur dalam Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 dan diubah lagi dengan Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. Dalam peraturan ini, disebutkan tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD). Adanya RKA-SKPD ini berarti telah terpenuhinya kebutuhan tentang anggaran berbasis akuntabilitas dan akuntabilitas. Dimana anggaran berbasis akuntabilitas menuntut adanya output optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomi, efisien, dan efektif.

Anggaran Berbasis Akuntabilitas (*Performance Based Budgeting*) merupakan sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategis organisasi (Bastian, 2006:171). Anggaran dengan pendekatan akuntabilitas menekankan pada konsep *value for money* dan pengawasan atas akuntabilitas output. Pendekatan anggaran akuntabilitas disusun untuk mencoba mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur akuntabilitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik (Mardiasmo, 2002:84).

Anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada akuntabilitas akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Pengukuran akuntabilitas secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya

perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang (Bastian, 2006: 275).

Penyusunan anggaran berbasis akuntabilitas bertujuan untuk dapat meningkatkan efisiensi pengalokasian sumber daya dan efektivitas penggunaannya sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah sehingga dengan adanya anggaran berbasis akuntabilitas tersebut diharapkan anggaran dapat digunakan secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan dapat mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas manajemen sektor publik. Selain itu, anggaran berbasis akuntabilitas memfokuskan pemanfaatan anggaran untuk perbaikan akuntabilitas organisasi yang berpedoman pada prinsip *value for money*.

Penerapan ABK di Indonesia mempunyai tantangan yang tidak ringan karena berubahnya sistem penganggaran. Tantangan yang lebih berat adalah mengubah *mind set* tidak hanya pada lingkungan Pemerintah (eksekutif), tetapi juga Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai lembaga legislatif. *Mind set* DPR dalam rangka pembahasan dan penetapan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) diharapkan juga berubah menjadi *output base*, tidak lagi *input base*.

Penyusunan Rancangan APBD di Pemerintah Kota Medan dimulai dengan penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) dan dituangkan dalam nota kesepakatan Prioritas Plafon Anggaran (PPA) antara Kepala daerah dan DPRD, setelah itu dilakukannya Penyusunan dan penyampaian surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA-SKPD, setelah adanya surat edaran ini setiap SKPD membuat RKA-SKPD atas program dan kegiatan yang diusulkan pada tahun

bersangkutan. Kemudian dilakukannya penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD dan penyampaianya, setelah itu dilakukannya evaluasi APBD, ketika dalam proses evaluasi ini APBD yang diajukan diterima, langkah selanjutnya adalah penetapan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD.

Slamet (2005:6) menyatakan: Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas setiap instansi pemerintah sebagai salah satu syarat untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya. Penyelenggara pemerintahan harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik.

Menurut Slamet (2005: 6) Faktor yang mempengaruhi akuntabilitas terletak pada dua hal, yakni faktor sistem dan faktor orang. Sistem menyangkut aturan-aturan dan tradisi organisasi seperti dalam pembentukan sistem pengendalian internal, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, merancang tujuan anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi. Sedangkan faktor orang menyangkut motivasi, persepsi dan nilai-nilai yang dianutnya yang mempengaruhi kemampuannya akuntabilitas.

Bagi kebanyakan pemerintah daerah permasalahan akuntabilitas aset nampak sangat rumit dan *complicated*, bahkan seolah tidak dapat terselesaikan, padahal sebenarnya penyelesaiannya bisa "sangat sederhana". Yang menjadi permasalahan adalah pemerintah daerah tidak tepat waktu dalam penyampaian laporan anggaran dan belanja yang diakibatkan oleh anggaran belanja yang besar tetapi hasilnya tidak memuaskan, bahkan dapat dikatakan gagal.

Pada penelitian ini peneliti hanya faktor sistem yang mempengaruhi akuntabilitas seperti partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan evaluasi anggaran. Hal tersebut dilakukan karena Dalam penilaian akuntabilitas, fokus penilaian tidak hanya terbatas pada aspek tertentu saja, melainkan meliputi berbagai aspek yang bersifat menyeluruh.

Pentingnya dilakukan penelitian ini adalah melihat dari fenomena yang terjadi di lingkungan pemerintah daerah, dimana akuntabilitas pemerintah saat ini banyak disoroti oleh masyarakat, terutama akuntabilitas instansi pemerintah yang sebagian besar kegiatannya dibiayai oleh dana publik. Untuk Pemerintah Kota Medan, berdasarkan data APBD Tahun 2014-2015, secara keseluruhan belum menunjukkan indikasi adanya peningkatan akuntabilitas dan perbaikan akuntabilitas yang signifikan dalam pelaksanaannya seperti yang diuraikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Data Anggaran Belanja Badan Pengelola Keuangan Daerah Pemko Medan
Provinsi Sumatera Utara

Tahun	Anggaran	Realisasi	%
1	2	3	4
2014	4.625.169.942.881	3.723.643.299.085	81
2015	5.467.952.757.114	4.374.968.274.136.	80
2016	5.735.922.591.995	4.523.672.134.655.	79

Sumber : LAKIP Kota Medan Tahun 2014

Berdasarkan tabel I.1 di atas bahwa realisasi belanja BPKD pada tahun 2014-2015 tidak mencapai 100% sementara menurut Halim (2004 : 20) Analisis terhadap akuntabilitas belanja daerah di nilai baik apabila realisasi mencapai 100%, hal ini menunjukkan adanya efisiensi anggaran. Penilaian akuntabilitas anggaran belanja merupakan sasaran yang diharapkan sebagai fungsi belanja, Standar pelayanan diharapkan dan diperkirakan biaya satuan

komponen kegiatan yang bersangkutan, bagian pendapatan APBD yang membiayai belanja administrasi umum, belanja operasi dan pemeliharaan dan belanja modal/pembangunan (Nirzawan : 2011: 81).

Berdasarkan tabel I-1 terjadi penurunan persentase realisasi anggaran belanja dari tahun 2014-2016 yang artinya penggunaan anggaran belanja yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses operasional. Sesuai teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001:493) bahwa Analisis terhadap belanja daerah secara umum terlihat dari realisasi biaya dan anggarannya. Apabila realisasi anggaran belanja daerah yang tidak melampaui anggaran (target) maka akuntabilitas dapat dinilai dengan baik”.

Anggaran pada instansi pemerintah, selain berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian, juga berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas publik atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program – program yang dibiayai dengan uang publik. Sebagai alat akuntabilitas publik, penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan dengan menggunakan hasil dari dibelanjakannya dana publik tersebut. Sehingga pada akhirnya dapat diperoleh gambaran mengenai akuntabilitas instansi pemerintah.

Pentingnya partisipasi anggaran oleh bawahan dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja telah diuji secara luas dalam literatur akuntansi perilaku. partisipasi dalam proses anggaran berperan sebagai fungsi untuk membujuk dan mengarahkan para bawahan untuk menerima dan berkomitmen terhadap tujuan anggarannya.

Partisipasi anggaran juga berperan sebagai fungsi informasional yang dapat dikumpulkan, ditukarkan, dan informasi yang relevan dengan kerja yang dapat disebarkan oleh para bawahan untuk memfasilitasi proses pembuatan keputusan dan untuk mengkomunikasikan informasi pribadinya kepada para pembuat keputusan organisasional.

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan terhadap anggaran yang telah disusun dan mengetahui seberapa besar penyimpangan yang telah terjadi dapat ditelusuri sampai kepada para pelaksana anggaran yang bertanggung jawab. evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka.

Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan, namun pada saat pelaksanaan mereka tidak melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga membuat kinerja mereka menjadi rendah.

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut engelolaan keuangan pemerintahan daerah yang berakuntabilitas tidak lepas dari anggaran pemerintah daerah.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran

yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

Pemko Kota Medan dalam sering terjadi keterlambatan laporan penyusunan anggaran dalam penyampaian ke DPRD Kota Medan, (2) Masih lemahnya aparat kepolisian dalam pemahaman UU No. 2 tahun 2002 Pasal 40 yang menyatakan bahwa Segala pembiayaan yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas Komisi Kepolisian Nasional dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, (3) Masih lemahnya skill (ketrampilan) terkait kreativitas laporan keuangan.

Penyusunan anggaran program yang dituangkan dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah Kota Medan tidak melibatkan para pimpinan struktural yang ada di lembaga Kantor Pemko Medan khususnya para Kepala Dinas untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai ujung tombak lembaga.

Masalah akuntabilitas yang belum efektif pada Kantor Walikota Medan adalah Kantor Walikota Medan tidak mempublikasikan laporan keuangan serta laporan realisasi pendapatan dan belanja, sementara menurut Muslimin (2007:455) Akuntabilitas oleh pemerintah daerah sangat penting karena merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban pemerintah daerah sebagai entitas yang mengelola dan bertanggung jawab atas penggunaan kekayaan daerah. Dalam konteks demokrasi, masyarakat sebagai pihak yang memberikan kekuasaan kepada pemerintah daerah berhak memperoleh informasi atas kinerja pemerintah.

Dalam rangka untuk meningkatkan akuntabilitas akuntabilitas instansi

pemerintah dikeluarkan regulasi yang mengatur mengenai perubahan pengelolaan keuangan daerah untuk lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 (Inpres 7/1999) tentang Akuntabilitas Akuntabilitas Instansi Pemerintah.

Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) tersebut dipandang perlu untuk mengetahui kemampuan setiap instansi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Akuntabilitas akuntabilitas ini merupakan bentuk pelaporan akuntabilitas yang harus dipertanggungjawabkan oleh pihak yang diamanahkan untuk melaksanakan program / kegiatan dalam rangka untuk mencapai visi dan misi dan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Analisis terhadap akuntabilitas manjerial secara umum terlihat dari penyerapan anggarannya. Apabila penyerapan anggaran tidak memenuhi target maka akuntabilitas manajerial dapat dinilai dengan tidak baik. Ketidakefektifan dalam melakukan partisipasi dalam penyusunan anggaran serta pengawasan ataupun menjelaskan sasaran anggaran tersebut hal ini disebabkan oleh pimpinan memiliki kesibukan dalam melakukan pekerjaan sehingga susah untuk mengkoordinir dan mengatur beberapa staf yang ada di instansi sehingga akuntabilitas dari beberapa bidang tersebut tidak terlaksana dengan baik. Sementara menurut Slamet Riyadi (2000) dalam Muslimin (2007:451) definisi akuntabilitas manajerial adalah “akuntabilitas manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, karakteristik, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”.

Menurut Pamuji (2006 : 36), Manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan sub sistem dan

menghubungkan mereka dengan lingkungannya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen memegang peranan penting dalam mekanisme suatu organisasi. Dengan kata lain bahwa maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen yang digunakan di dalam organisasi tersebut.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menguji pengaruh penerapan anggaran berbasis akuntabilitas terhadap akuntabilitas instansi pemerintah. Bangun (2009), telah melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap akuntabilitas yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap akuntabilitas SKPD,

Nurhalimah (2013), menguji tentang Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas aparatur perangkat daerah di pemerintah aceh, hasil ini menunjukkan Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas aparatur perangkat daerah, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas aparatur perangkat daerah di Pemerintah Aceh.

Pratiwy (2013), menguji Pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan desentralisasi terhadap akuntabilitas pemerintah daerah (Studi empiris pada SKPD Kota Padang), hasil ini menunjukkan Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas pemerintah daerah Desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas pemerintah daerah.

Berdasarkan uraian singkat di atas, maka peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian tersebut dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Pada Kantor Wali Kota Medan.

F. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang masalah diatas maka hal-hal yang menjadi identifikasi masalah adalah sebagai berikut :

1. Realisasi belanja BPKD pada tahun 2014-2015 tidak mencapai 100%.
2. Belum berfungsinya secara optimal bagian perencanaan di kantor Walikota Medan
3. Kantor WaliKota Medan tidak mempublikasikan laporan keuangan serta laporan realisasi pendapatan dan belanja.
4. Tidak semua pejabat di Kantor Walikota ikut dalam menyusun anggaran.

G. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan?
2. Apakah evaluasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan?
3. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan?
4. Apakah partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan?

H. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap

akuntabilitas.

- b) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh evaluasi anggaran terhadap akuntabilitas
- c) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas
- d) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah

- a) Bagi peneliti

Diharapkan dapat sebagai pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi khususnya mengenai transparansi dan akuntabilitas pemerintahan.

- b) Bagi institusi

Diharapkan dapat memberi masukan bagi para penentu kebijakan di instansi pemerintah kota medan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, dibutuhkan adanya keterlibatan dari manajemen bawahan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Pelimpahan wewenang yang diberikan pada manajemen bawahan mempunyai hubungan erat dengan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif terhadap akuntabilitas manajerial hanya pada pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi.

- c) Bagi Akademik

Diharapkan dapat menambah wawasan bagi penelitian yang akan datang mengenai partisipasi anggaran, karakteristik tujuan anggaran dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas manajerial.

BAB II

LANDASAN TEORI

B. Uraian Teoritis

1. Akuntabilitas

a. Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan salah satu pilar *good government* yang merupakan pertanggung jawaban pemerintah daerah dalam mengambil suatu keputusan untuk kepentingan publik, dalam hal ini sebagaimana pertanggung jawaban pemerintah daerah terhadap pelayanan publik yang di berikan.

Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Salim (2007: 16) Istilah akuntabilitas berasal dari istilah dalam bahasa Inggris *accountability* yang berarti pertanggungjawab atau keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawab. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat.

Menurut Mardiasmo (2002 : 20) Pengertian akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertngghungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas kegiatan yang

menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Ausaid (2001:6) Akuntabilitas merupakan instrumen yang menunjukkan apakah prinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan dan kesamaan hak dihadapan hukum telah dihargai atau tidak. Akuntabilitas adalah hal yang sangat penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisien, efektifitas, reliabilitas dan prediktibilitas dari administrasi publik. Suatu akuntabilitas tidak abstrak tapi kongkret dan harus ditentukan oleh hukum melalui seperangkat prosedur yang sangat spesifik mengenai masalah apa saja yang harus dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas berkaitan dengan seberapa baik prosedur hukum yang diikuti untuk membentuk keputusan administrasi publik yang harus dihormati oleh para pegawai sipil dan otoritas publik.

Menurut Toha (2007: 34) akuntabilitas ini memberikan suatu petunjuk sasaran pada hampir semua reformasi sektor publik dan mendorong pada munculnya tekanan untuk pelaku kunci yang terlibat untuk bertanggungjawab dan untuk menjamin akuntabilitas pelayanan publik yang baik. Prinsip akuntabilitas adalah merupakan pelaksanaan pertanggungjawaban dimana dalam kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang terkait harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya. Prinsip akuntabilitas terutama berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program yang telah ditetapkan itu.

Menurut Lenvine Dwiyanto (2005:147) mendefenisikan akuntabilitas adalah : Akuntabilitas sebagai suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders*.

Dari beberapa pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa akuntabilitas publik dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan

yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat dan mengukur perinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan, dan kesamaan hak dihadapan hukum telah diimplementasikan dalam rangka pemenuhan hak-hak publik.

b. Pengukuran Akuntabilitas

Kumurotomo (2005: 15) indikator akuntabilitas adalah sebagai berikut :

- 1) *Exemplary leadership*, dimaksudkan bahwa seorang pemimpin harus sensitif, responsif, akuntabel dan transparan kepada bawahan;
- 2) *Public Debate*, artinya sebelum kebijakan yang besar disahkan seharusnya diadakan public debate terlebih dahulu untuk mencapai hasil yang maksimal;
- 3) *Coordination*, dimaksudkan bahwa koordinasi yang baik antara semua instansi pemerintah akan sangat baik bagi tumbuh kembangnya akuntabilitas.
- 4) *Autonomy*, artinya instansi pemerintah dapat melaksanakan kebijakan menurut caranya sendiri yang paling menguntungkan, paling efisien dan paling efektif bagi pencapaian tujuan organisasi;
- 5) *Explicitness and clarity*, artinya standar karakteristik akuntabilitas harus diungkapkan secara nyata dan jelas sehingga dapat diketahui secara jelas apa yang harus diakuntabilitaskan
- 6) *Legitimacy and acceptance*, tujuan dan makna akuntabilitas harus dikomunikasikan secara terbuka pada semua pihak sehingga standar dan aturannya dapat ditentukan dapat diterima oleh semua pihak;
- 7) *Negotiation*, maksudnya harus dilakukan negosiasi nasional mengenai perbedaan-perbedaan tujuan dan sasaran, tanggungjawab dan kewenangan setiap instansi pemerintah;
- 8) *Educational campaign and publicity*, dimaksudkan perlu dibuatkan pilot project pelaksanaan akuntabilitas yang kemudian dikomunikasikan kepada seluruh masyarakat sehingga akan diperoleh ekspektasi mereka dan bagaimana tanggapan mereka mengenai hal tersebut;
- 9) *Feed back and evaluation*, yaitu bahwa akuntabilitas harus tentu menerus ditingkatkan dan disempurnakan, maka perlu informasi sebagai umpan baik dari penerima akuntabilitas serta dilakukan karakteristik perbaikannya.
- 10) *Adaption and recycling*, yaitu perubahan yang terjadi dimasyarakat akan mengakibatkan perubahan dalam akuntabilitas. Sistem

akuntabilitas harus secara terus menerus tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi di masyarakat.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004 :8) agar fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat indikator akuntabilitas yang perlu dikarakteristik yaitu :

1. Kemampuan perencanaan
2. Kemampuan pengorganisasian
3. Kemampuan kepemimpinan
4. kemampuan pengendalian”.

Dari keempat faktor manajemen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kemampuan Perencanaan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa yang harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

2) Kemampuan pengorganisasian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku pegawai.

3) Kemampuan kepemimpinan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses pemantauan akuntabilitas aktual, membandingkan actual dengan standar, dan membuat koreksinya jika perlu.

4) Kemampuan pengendalian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

c. Tujuan Akuntabilitas

Tujuan akuntabilitas adalah agar terciptanya kepercayaan publik terhadap. Kepercayaan publik yang tinggi akan dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terhadap pengelolaan manajemen pemerintahan akan dianggap sebagai agen bahkan sumber perubahan masyarakat.

Slamet (2005:6) menyatakan : Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas pemerintahan sebagai salah satu syarat untuk terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya. Penyelenggara pemerintahan harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik. Selain itu tujuan akuntabilitas adalah menilai akuntabilitas pemerintahan dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintahan, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan dan untuk mempertanggungjawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik.

Berkaitan dengan tujuan akuntabilitas yang digunakan untuk mengukur akuntabilitas pemerintahan menurut Kemendiknas (2010:773) bahwa : Guna mengukur akuntabilitas mereka secara objektif perlu adanya indikator yang jelas. Sistem pengawasan perlu diperkuat dan hasil karakteristik harus dimasyarakatkan dan apabila terdapat kesalahan harus diberi sanksi. Pemerintahan dikatakan memiliki akuntabilitas tinggi jika proses dan hasil akuntabilitas pemerintahan dianggap benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Slamet (2005:6) ada delapan hal yang harus dikerjakan pemerintahan untuk peningkatan akuntabilitas:

- 1) Pemerintahan harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban.
- 2) Pemerintahan perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan akuntabilitas penyelenggara pemerintahan dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
- 3) Pemerintahan menyusun rencana pengembangan pemerintahan dan menyampaikan kepada publik/stakeholders diawal setiap tahun anggaran.
- 4) Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran akuntabilitas pemerintahan dan disampaikan kepada stakeholders.
- 5) Melakukan pengukuran pencapaian akuntabilitas pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders dia akhir tahun.
- 6) Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
- 7) Menyediakan informasi kegiatan pemerintahan kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan.
- 8) Memperbaharui rencana kerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas

Banyak faktor yang mempengaruhi akuntabilitas organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi (2005 : 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian akuntabilitas organisasi sebagai berikut :

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi akuntabilitas organisasi tersebut.
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi ;
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan ;
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan seperti dalam proses penyusunan anggaran dan penggunaan dana alokasi anggaran.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Atmosoeperto (2005: 181) mengemukakan bahwa akuntabilitas organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut

kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut :

a) Faktor eksternal, yang terdiri dari

- 1) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
- 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
- 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan akuntabilitas organisasi.

b) Faktor internal, yang terdiri dari :

- 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi
- 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada
- 3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalanya organisasi secara keseluruhan.
- 4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

2. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Adisaputro dan Asri (2003;6) mendefinisikan anggaran, “Sebagai pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Menurut Nasehatun (2004;195), “Anggaran merupakan suatu rencana yang menyeluruh dari segala tingkat kegiatan dalam perusahaan yang dinyatakan dengan angka (uang) untuk suatu periode tertentu”.

Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran mempunyai 4 (empat) unsur, yakni :

1) Rencana

Anggaran yang disusun terlebih dahulu berisi tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Ini berarti bahwa anggaran itu sebenarnya berisi rencana aktivitas perusahaan.

2) Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Anggaran mencakup semua kegiatan yang akan dilaksanakan oleh semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan.

3) Dinyatakan dalam unit moneter

Yaitu unit kuantitatif yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia adalah unit rupiah.

4) Jangka waktu tertentu yang akan datang

Ini menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang. Maksudnya, apa yang dimuat di dalam anggaran adalah taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi serta apa yang dilakukan di waktu yang akan datang.

Ahyari (2005;8) menyatakan bahwa, “Anggaran perusahaan merupakan perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan di dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam unit kuantitatif (moneter)”.

b. Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi dalam Rahmanto (2001) proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini:

- 1) Penetapan susunan anggaran oleh manajer atas,
- 2) Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah,
- 3) *Review* oleh manajer terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah,
- 4) Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

c. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam

tim untuk mencapai tujuan organisasi (Kurnia, 2004).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan akuntabilitas para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan para stakeholder juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 2003). Partisipasi penganggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani tersebut untuk membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non partisipasi. Sedangkan Ghozali, *et.al.* (2001) membedakan partisipasi menjadi dua yaitu perasaan partisipasi dan partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi berarti seberapa luas individu merasa bahwa dia telah mempengaruhi keputusan sedangkan partisipasi sesungguhnya meliputi partisipasi legislatif, yaitu penciptaan sistem format untuk tujuan pembuatan keputusan khusus dan partisipasi informasi yaitu partisipasi yang terjadi antara manajer dan bawahannya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang secara langsung berpengaruh terhadap individu tersebut. Jadi dengan semakin tinggi tingkat keterlibatan manager dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan akuntabilitas (Indriantoro, 2000).

Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan

anggaran merupakan suatu proses dimana para individu yang akuntabilitasnya dikarakteristik dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran (Brownel dalam Supomo dan Indriantoro, 2000).

d. Manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut Darlis (2002:27), salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipan dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.

Menurut Dwipayana (2004: 78), tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka. Proses ini disebut dengan internalisasi tujuan. Kurangnya internalisasi tujuan dapat menimbulkan konflik antara tujuan pribadi individual dan tujuan yang terkait dengan pegawai. Karena tujuan dan kebutuhan pribadi biasanya mendominasi tujuan organisasi, dan ketika terdapat tingkat kesatuan kelompok yang tinggi, maka persyaratan untuk efisiensi yang maksimal dalam pencapaian tujuan akan tercapai.

Menurut Abdul (2004:29), partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara sub-unit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu. Adanya proses negosiasi dan banyaknya diskusi anggaran yang terjadi dalam rapat, manajer akan menyadari masalah dari rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen. Dengan demikian, banyak masalah potensial yang berkaitan

dengan anggaran dapat dihindari.

Selain itu, Darlis (2002:35) juga mengungkapkan bahwa partisipasi memberikan dampak positif terhadap perilaku pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerjasama di antara para manajer. Betapapun demikian, bentuk keterlibatan bawahan/pelaksana anggaran di sini dapat bervariasi, tidak sama satu organisasi dengan organisasi yang lain. Tidak ada pandangan yang seragam mengenai siapa saja yang harus turut berpartisipasi, seberapa dalam mereka terlibat dalam pengambilan keputusan (Siegel dan Marconi, 2003). Organisasi harus memutuskan sendiri batasan-batasan mengenai partisipasi yang akan mereka terapkan.

Menurut Siegel dan Marconi (2003:139), penerapan partisipasi dan penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain:

1. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat, bukan berarti partisipasi tidak memiliki keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Sebagaimana ungkapan Siegel dan Marconi (2000:138), jika partisipasi tidak diterapkan secara benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Darlis (2002:38), alasan lain mengapa partisipasi mungkin tidak berhasil adalah tidak ada usaha serius yang dibuat untuk menjamin partisipasi dan kerjasama dari para manajer tingkat bawah dan pegawai. Agar partisipasi menjadi efektif, partisipasi harus memiliki input riil terhadap keputusan dan pandangan mereka harus memiliki bobot tertentu dalam hasil akhir. Jika, saran-saran anggaran dari orang-orang ditolak oleh tingkat yang lebih tinggi tanpa penjelasan sama sekali, atau dengan pernyataan yang fasih bahwa saran tersebut tidak sesuai dengan tujuan manajemen puncak, maka partisipasi akan dipandang sebagai suatu ke pura-puraan. Orang akan menjadi kecewa. Jika hal ini terjadi, sikap negatif atau bermusuhan terhadap manajemen akan berkembang, dan hal tersebut mungkin memberikan sinyal terhadap penurunan yang akan terjadi dalam efisiensi dan output.

Partisipasi dapat diterapkan secara efektif, jika manajemen puncak serta para manajer tingkat bawah bekerjasama dalam memahami dan menerapkan partisipasi dalam organisasi mereka, jika hal tersebut telah dilakukan partisipasi akan berhasil diterapkan dalam kondisi apapun, dan sebaliknya apabila manajemen puncak serta manajer tingkat bawah tidak bersungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi bahkan dalam organisasi yang paling demokratis dan desentralisasi sekalipun, partisipasi tidak akan sukses untuk diterapkan.

e. Indikator Partisipasi Anggaran

Sesuai dengan teori yang didapat mengenai partisipasi anggaran, maka dapat ditentukan indikator partisipasi anggaran (Brownell dalam Falikhatun ; 2007), yaitu:

- 1) Keterlibatan
Keuangan organisasi dalam anggaran pendapatan dan belanja juga

merupakan pembiayaan setiap program dan kegiatan organisasi.

2) Pengaruh

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut

3) Komitmen

Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan akuntabilitas dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget

3. Evaluasi Anggaran

a. Pengertian Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian akuntabilitas departemen (Kenis, 2009). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan akuntabilitas manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif (Kurnia, 2004).

Arifin (2007:27) evaluasi yang bersifat *punitive* dapat menyebabkan rendahnya motivasi, sebaliknya evaluasi yang bersifat *supportive* dapat menghasilkan sikap dan tingkah laku positif.

Munawar (2006) menjelaskan evaluasi adalah penilaian yang dilakukan terhadap anggaran yang telah disusun dan mengetahui seberapa besar penyimpangan yang telah terjadi dapat ditelusuri sampai kepada para pelaksana anggaran yang bertanggung jawab.

Menurut Ginting (2009 : 31), evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen

dan digunakan dalam evaluasi akuntabilitas mereka

Munawar (2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan, namun pada saat pelaksanaan mereka tidak melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga membuat akuntabilitas mereka menjadi rendah.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan evaluasi anggaran adalah evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya dan digunakan sebagai dasar penilaian akuntabilitas. Dimana apabila evaluasi yang dilakukan bersifat punitive maka motivasi menjadi rendah, dan sebaliknya jika evaluasi yang dilakukan bersifat supportive akan menghasilkan tingkah laku yang positif dan dapat meningkatkan akuntabilitas manajemen.

b. Tujuan Evaluasi Anggaran

Evaluasi secara mendasar mempunyai 4 tujuan yaitu 1) meyakinkan bahwa akuntabilitas yang sesungguhnya sesuai dengan akuntabilitas yang diharapkan, 2) memudahkan untuk membandingkan antara akuntabilitas individu satu dengan yang lainnya, 3) sistem evaluasi akuntabilitas dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi dan 4) untuk menilai pembuatan keputusan manajemen (Kurnia, 2004).

Menurut Wahab (2002: 51) tujuan dari evaluasi anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Evaluasi memberi informasi yang salah dan dapat dipercaya mengenai akuntabilitas kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuantujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai
- b. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai - nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefenisikan dan mengoperasikan tujuan dan target
- c. Evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadai akuntabilitas kebijakan yang dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan

c. Fungsi Evaluasi Anggaran

Menurut Supriyono (2000:41) evaluasi anggaran mempunyai beberapa macam fungsi antara lain untuk :

1) Fungsi Koordinasi

Evaluasi anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada didalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu didalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi. Proses untuk menyelaraskan hubungan antara pegawai dan pekerja mereka agar saling

berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan ini terdiri dari kegiatan membagi pekerjaan diantara kelompok, individu, dan mengkoordinasikan hubungan antara kegiatan individu dan kelompok.

2) Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian produk.

3) Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

4) Fungsi Pengendalian

Evaluasi anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi

”tanda bahaya” bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang. Seringkali istilah perencanaan dan pengendalian disatukan dan seringkali kedua istilah tersebut digunakan untuk maksud yang sama, sistem anggaran yang baik harus dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian, perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Sebaliknya, tanpa perencanaan tidak dapat dilakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai.

5) Fungsi Pendidikan

Evaluasi anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

4. Kejelasan Sasaran Anggaran

a. Pengertian Kejelasan sasaran anggaran

Anggaran atau budget merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai pedoman untuk menjalankan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Anggaran terdiri dari serangkaian taksirantaksiran yang dapat dipakai sebagai suatu program untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada suatu periode, khususnya pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu

rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. (Mulyadi, 2001).

Anthony (2003:18) “kejelasan sasaran anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran mencakup luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah serta mudah dipahami oleh siapa saja yang bertanggungjawab”. Hal tersebut akan mendorong pegawai untuk dapat melakukan yang terbaik. Kesenjangan anggaran merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar akuntabilitasnya.

Suhartono dan Solichin (2006) menyatakan bahwa “penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik yang akan mendorong pegawai untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki”. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Kennis (2011) “Kejelasan sasaran anggaran yaitu menggambarkan tujuan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya”. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan

pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja.

Locke (2009) “Penentuan sasaran anggaran secara spesifik lebih produktif dibandingkan jika tidak ada penentuan sasaran. Hal tersebut akan mendorong pegawai untuk dapat melakukan yang terbaik”. Anggaran dapat menimbulkan perasaan tertekan bagi pegawai. Hal ini terjadi apabila anggaran disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai

Mulyadi (2001) Tujuan dan sasaran APBD harus disesuaikan dengan lima kriteria sebagai berikut: sebagai berikut:

- 1) Spesifik
- 2) Terukur.
- 3) Menantang tapi realisti.
- 4) Berorientasi pada hasil akhir
- 5) Memiliki batas waktu.

b. Tujuan Kejelasan sasaran anggaran

Tujuan disusunnya anggaran (Nafarin, 2007), antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana;
- 2) memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan;
- 3) merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan;
- 4) merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal;
- 5) menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat;
- 6) menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut Wahab (2002: 51) tujuan dari kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Memberi informasi yang salah dan dapat dipercaya mengenai akuntabilitas kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai melalui tindakan publik.

Dalam hal ini karakteristik mengungkapkan seberapa jauh tujuantujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai

- 2) Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai - nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefenisikan dan mengoperasikan tujuan dan target
- 3) Memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadai akuntabilitas kebijakan yang dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan

c. Fungsi Kejelasan sasaran anggaran

Menurut Supriyono (2000:41) kejelasan sasaran anggaran mempunyai beberapa macam fungsi antara lain untuk :

- 1) Fungsi Koordinasi
Kejelasan sasaran anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada didalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu didalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi. Proses untuk menyelaraskan hubungan antara pegawai dan pekerja mereka agar saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan ini terdiri dari kegiatan membagi pekerjaan diantara kelompok, individu, dan mengkoordinasikan hubungan antara kegiatan individu dan kelompok.
- 2) Fungsi Komunikasi
Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian produk.
- 3) Fungsi Motivasi
Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.
- 4) Fungsi Pengendalian
Kejelasan sasaran anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan

anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi "tanda bahaya" bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar karakteristik atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang. Seringkali istilah perencanaan dan pengendalian disatukan dan seringkali kedua istilah tersebut digunakan untuk maksud yang sama, sistem anggaran yang baik harus dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian, perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Sebaliknya, tanpa perencanaan tidak dapat dilakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai.

5) Fungsi Pendidikan

Kejelasan sasaran anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

d. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Nazaruddin (2008) untuk mengukur kejelasan sasaran anggaran adalah menggunakan beberapa indikator sebagai berikut :

- 1) Jelas
Sasaran yang ingin dicapai harus jelas dan digambarkan secara terperinci sehingga semua pihak dapat memahami.
- 2) Spesifik
Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya
- 3) Dapat dipahami
Sasaran yang dibuat secara jelas dan spesifik harus dapat dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam pencapaiannya
- 4) *Timeliness*
Menyatakan ketepatan waktu dalam memperoleh informasi mengenai suatu kejadian.

5. Review Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Kesimpulan
1	Fladimir Edwin Mbon (2014)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran, Akuntabilitas Terhadap Akuntabilitas Aparat Pemerintah Daerah Yogyakarta	Partisipasi anggaran (X1) Karateristik anggaran Dan Akuntabilitas (Y)	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas, Karakteristik anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas, Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas, Struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas.
2	Meria Solina (2015)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Akuntabilitas Pada Skpd Kota Tanjungpinang	Partisipasi Anggaran (X1) Kejelasan Sasaran Anggaran (X2) Struktur Desentralisasi (X3) Akuntabilitas (Y)	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas, Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas, Struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas.

				Lanjutan Tabel II.1
3	Mayuraa (2014)	Pengaruh Kejelasan Dan Tujuan Anggaran Terhadap Akuntabilitas Aparat Pemerintah	Kejelasan Anggaran Tujuan Anggaran Akuntabilitas	Hasil penelitian bahwa kejelasan tujuan anggaran berpengaruh

Gorontalo

signifikan terhadap akuntabilitas aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo sesuai dengan kejelasan atas percepatan pelaksanaan program kegiatan, pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan APBD, memuaskan masyarakat atas pelaksanaan kegiatan APBD, besarnya anggaran yang dikelola, keterbatasan sumber daya dan hasil kegiatan yang dicapai.

- | | | | | | |
|---|-----------------------|--|---------------------------------|------------------------------|---|
| 4 | Muhammad Yusuf (2015) | Prosedur Anggaran Ekonomi Sumatera Utara | Penyusunan Fakultas Universitas | Prosedur Penyusunan Anggaran | Anggaran pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara disusun berdasarkan kebutuhan yang ada, yaitu dengan cara menyesuaikan kebutuhan seperti kebutuhan dana yang akan dipergunakan dalam Belanja Honorarium, Belanja Barang, dan Belanja Modal. |
|---|-----------------------|--|---------------------------------|------------------------------|---|

B. Kerangka Konseptual

Akuntabilitas manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Akuntabilitas merupakan penampilan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Akuntabilitas dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Akuntabilitas organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi akuntabilitas sejumlah

individu dalam organisasi.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) akuntabilitas individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori akuntabilitas. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan di fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Salah satu alat pengendalian yang mempunyai ukuran-ukuran akuntansi adalah anggaran. Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi. Anggaran sering digunakan untuk menilai akuntabilitas para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan.

Anggaran merupakan salah satu komponen penting untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dan juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan karakteristik prestasi.

Partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan identifikasi para pegawai tidak hanya dengan sasaran anggaran tapi juga dengan tujuan organisasi karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, maka partisipasi anggaran meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Pentingnya aspek evaluasi anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil evaluasi dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil evaluasi juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan agar dapat meningkatkan akuntabilitas.

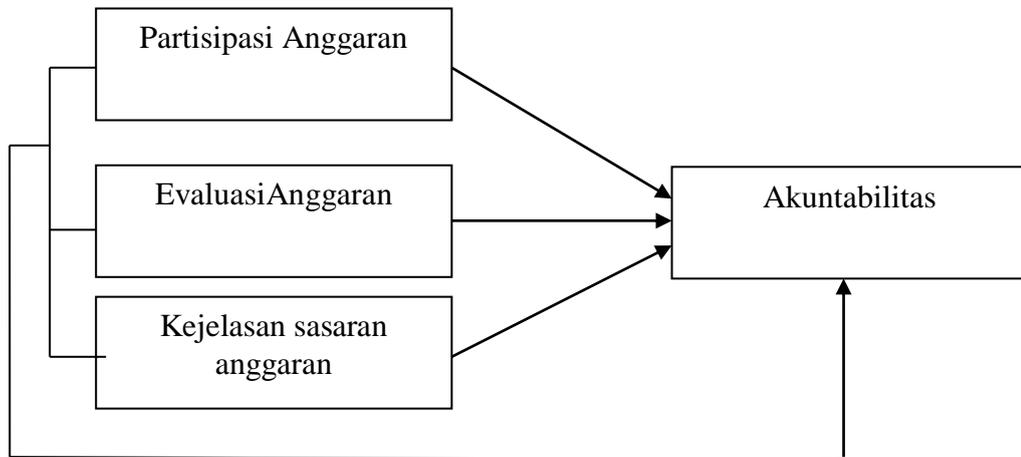
Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran tersebut dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas.

Kejelasan sasaran anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam karakteristik akuntabilitas manajer Bagian Keuangan memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam karakteristik akuntabilitas dalam suatu gaya punitive (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan akuntabilitas anggaran). Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

Pentingnya aspek kejelasan sasaran anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil karakteristik dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil karakteristik juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan.

Dari penjelasan diatas maka kerangka konseptual dalam penelitian ini

adalah sebagai berikut :



Gambar II.1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka konseptual, sesuai dengan tujuan dan masalah yang dikemukakan, maka pengajuan hipotesis sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan.
2. Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan
3. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan.
4. Partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas pada Pemko Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

G. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Zuliandi dan Irfan (2013 : 14) bahwa pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variable bebas dan variabel terikat)

H. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wali Kota Medan yang beralamat di Jalan Kapt. Maulana Lubis Nomor 2 Medan dan penelitian ini dilakukan pada bulan Januari s/d Februari 2018

TABEL III.1
Waktu Penelitian

Tahapan Penelitian	Jan				Feb				Mar				Apr			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■															
Pengumpulan Data		■														
Penyelesaian Proposal			■	■	■	■	■	■								
Pengelelolaan & Analisis Data							■	■	■	■						
Seminar Kolokium									■							
Bimbingan Tesis										■						
Seminar Hasil											■					
Penyelesaian Tesis												■				
Sidang Meja Hijau													■			

I. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek /subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2007).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah BPKD dalam lingkup Pemerintahan Kota Medan yang terlibat dalam penyusunan anggaran dengan jumlah pegawai BPKD sebanyak 32 yang terdiri atas

1. Kepala Badan	1 orang
2. Sekretaris	1 orang
3. Bidang Pengelola Keuangan	4 orang
4. Bidang Penetapan	4 orang
5. Bidang Pengelola aset	4 orang
6. Bidang Unit Pelaksana	4 orang
7. Bidang Penagihan dan Penertiban	4 orang
8. Kelompok Jabatan Fungsional	10 orang

Penelitian ini menggunakan teknik sampling probabilitas (probability) dimana merupakan teknik yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 32 responden, metode pemilihan sampel menggunakan sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel hal tersebut dikarenakan bahwa jumlah populasi tidak mencapai seratus populasi.

J. Defenisi Operasional

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini

sebagai berikut:

Tabel 3.2
Matriks Penelitian

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Partisipasi Anggaran (X1) (Falikhatun ; 2007)	a. Pengaruh jabatan Dengan jabatan yang lebih tinggi maka semakin baik untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran	Ordinal
	b. Penetapan anggaran Dalam partisipasi penyusunan anggaran maka penetapan anggaran yang sudah ditetapkan harus mencapai target yang sudah ditetapkan	
	c. Opini dan pendapat Dalam partisipasi penyusunan anggaran dari beberapa tingkatan manajemen diperlukannya opini atau pendapat untuk menjalankan dari anggaran yang akan direncanakan.	
Evaluasi Anggaran (X2) Wahab (2002: 51)	a. Efisiensi Dalam mengevaluasi anggaran harus tercapai target dari anggaran tersebut untuk mewujudkan efisiensi anggaran tersebut	Ordinal
	b. Penyimpangan anggaran Apabila terjadi penyimpangan anggaran yang tidak terealisasi maka diperlukannya evaluasi terhadap kondisi yang terjadi	
	c. Tanggungjawab Tanggungjawab dalam penyusunan anggaran akan di evaluasi akuntabilitas dari anggaran yang sudah disusun dan dapat dipertanggungjawabkan	
	d. Evaluasi akuntabilitas Dengan adanya evaluasi akuntabilitas maka realisasi yang telah dijalankan sesuai dengan anggaran	
	e. Pencapaian sasaran anggaran Evaluasi dari anggaran yang baik akan terwujudnya dari sasaran anggaran yang disusun.	
Kejelasan sasaran anggaran (X3) (Nazaruddin 2008)	a. Jelas Sasaran yang ingin dicapai harus jelas dan digambarkan secara terperinci sehingga semua pihak dapat memahami.	Ordinal
	b. Spesifik Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya	

- c. Dapat dipahami
Sasaran yang dibuat secara jelas dan spesifik harus dapat dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam pencapaiannya
- d. *Timeliness*
Menyatakan ketepatan waktu dalam memperoleh informasi mengenai suatu kejadian.

Akuntabilitas (Y)
(Kumurotomo 2005)

- a. Kejujuran
Yaitu berperilaku jujur dalam bekerja dan mentaati ketentuan hukum yang berlaku dan dalam penggunaan dana harus dilakukan secara benar.
- b. Proses
Akuntabilitas proses terkait dengan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, manajemen dan proses administrasi.
- c. Program
Akuntabilitas program berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah organisasi telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal
- d. Kebijakan
Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban lembaga publik atas kebijakan-kebijakan yang diambil. Lembaga-lembaga hendaknya dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dalam mempertimbangkan masa depan.

Ordinal

K. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui teknik pengambilan angket atau pengumpulan data penelitian dilaksanakan dari awal bulan Februari 2017 sampai dengan akhir bulan April 2017. Pengumpulan data menggunakan metode kuisisioner yang didistribusikan oleh peneliti kepada responden secara langsung.

Sebelum dilakukannya pengumpulan kuesioner maka dari hasil kuesioner maka diuji terlebih dahulu keabsahan kuesioner dengan menggunakan uji validitas

dan realibilitas sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *factor analysis* melalui *varimax rotation*. Item yang dimasukkan dalam analisis adalah item yang memiliki *factor loading* > 0,05 (Hair, 1998).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuisioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk. Kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ditujukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Tiap butir pertanyaan dalam masing-masing instrumen akan diuji dengan menggunakan *Cronbach-Alpha coefficient*. Instrumen dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* >0,60 (Nunnaly, 1978).

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dengan menggunakan software SPSS 15 dengan tahapan sebagai berikut:.

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan analisis yang paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara umum. Statistik deskriptif ini meliputi beberapa hal sub menu deskriptif statistik seperti frekuensi, deskriptif, eksplorasi

data, tabulasi silang dan analisis rasio yang menggunakan Minimum, Maksimum, Mean, Median, Mode, Standard Deviasi.

2. Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan bantuan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0 for Windows. Untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 4, dilakukan memprediksi variabel *multiple regression analysis* dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan:

α	:	Konstanta
β	:	Besaran koefisien regresi dari masing - masing variabel
Y	:	Akuntabilitas
X1	:	Partisipasi Anggaran
X2	:	Evaluasi anggaran
X3	:	Kejelasan sasaran anggaran

Sebelum analisis regresi linier berganda dilakukan terlebih dahulu harus memenuhi kriteria dalam uji asumsi klasik sebagai berikut :

- a) Uji Normalitas, untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, independen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.
- b) Uji Multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Apabila variabel independen memiliki angka VIF di sekitar 1, dan nilai tolerance mendekati 1 maka dapat dikatakan variabel independen tersebut tidak memiliki multikolinearitas dengan variabel lain.
- c) Uji Heteroskedastisitas, menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi

ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan lainnya. Jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen yang terdiri atas karakteristik manajemen dan partisipasi anggaran. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam uji ini adalah sebagai berikut

1). Merumuskan hipotesis

H₀ : tidak ada pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas manajerial.

H_a : ada pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas manajerial.

2) Membandingkan hasil t_{sig} dengan nilai probabilitas α 0,05 dengan kriteria sebagai berikut:

Jika $t_{sig} > \alpha$ 0,05 berarti H₀ diterima dan H_a Ditolak

Jika $t_{sig} \leq \alpha$ 0,05 berarti H₀ ditolak. Dan H_a Diterima

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = nilai t_{hitung}

r_{xy} = korelasi xy yang ditemukan

n = jumlah sampel

b. Pengujian Secara Simultan

Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas. Tahapan uji F sebagai berikut:

1). Merumuskan hipotesis

H₀ : tidak ada pengaruh pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas manajerial.

H_a : ada pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas manajerial.

2). Membandingkan hasil F_{sig} dengan nilai probabilitas α 0,05 dengan kriteria sebagai berikut:

Jika $F_{sig} > \alpha$ 0,05 berarti H₀ diterima dan H_a ditolak

Jika $F_{sig} \leq \alpha$ 0,05 berarti H₀ ditolak dan H_a diterima

$$Fh = \frac{R^2 \int k}{(1 - r^2) \int (n - k - 1)}$$

(Sugiyono, 2006: 212)

Dimana :

R = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

N = sampel

5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2012 : 277)

Keterangan:

D = Determinasi

R^2 = Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Dalam menyebarkan angket yang penulis lakukan terhadap 32 responden, tentu memiliki perbedaan karakteristik baik itu secara usia, pekerjaan, dan tingkat pendidikan. Banyaknya pegawai yang bekerja di Pemko Medan, oleh karena itu perlu adanya pengelompokan untuk masing-masing identitas pribadi para responden.

Data kuesioner yang disebarkan diperoleh beberapa karakteristik responden, yakni jenis usia, pendidikan dan pekerjaan. Tabel-tabel dibawah ini akan menjelaskan karakteristik responden penelitian

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent
<25	0	0	0
25 – 30	7	22.0	22.0
> 35	25	78.0	78.0
Total	32	100	100

Sumber data : SPSS

Tabel diatas menunjukkan bahwa pegawai Pemko Medan terdiri dari berbagai karakteristik usia yang berbeda-beda dari yang muda sampai yang tua. Hal ini berarti pegawai Pemko Medan didominasi satu karakteristik usia yaitu usia >35 tahun (78%) dan yang paling sedikit pegawai yang berusia <25 tahun (22%).

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent
Laki-Laki	29	91.0	91.0
Wanita	3	9.0	9.0
Total	32	100.0	100.0

Sumber data : SPSS

Dari tabel di atas diketahui bahwa responden penelitian ini terdiri wanita 3 orang (9%) dan laki-laki 29 orang (91%). Persentase pegawai Pemko Medan antara pegawai laki-laki dan pegawai perempuan memiliki jumlah yang hampir sama banyaknya. Hal ini berarti karakteristik berdasarkan jenis kelamin pegawai didominasi jenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent
SMA	0	0	0
Diploma	0	0	0
S1	23	72.0	72.0
S2	9	28.0	28.0
Total	32	100.0	100.0

Sumber data : SPSS

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 23 orang (72%) dan S2 sebanyak 9 orang (28%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih banyak berpendidikan S1. Dan pegawai memiliki karakteristik pendidikan tinggi.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel Partisipasi Anggaran

Pada penelitian ini penulis menyebarkan angket kepada seluruh responden yang berjumlah 32 orang. Dimana responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Pemko Medan. Pada penelitian ini pula penulis menggunakan *questioner* sebagai alat untuk menganalisa data agar dapat menghasilkan penelitian yang berguna

Tabel 4.4
Tabulasi Jawaban Responden Partisipasi Anggaran

No pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	31	19	59	2	6	1	3	0	0	32	100
2	4	13	15	47	12	38	1	3	0	0	32	100
3	4	13	13	41	8	25	5	16	2	6	32	100
4	1	3	16	50	10	31	5	16	0	0	32	100
5	5	16	12	38	13	41	2	6	0	0	32	100
6	12	38	16	50	4	13	0	0	0	0	32	100
7	10	31	19	59	2	6	1	3	0	0	32	100
8	4	13	15	47	12	38	1	3	0	0	32	100

Sumber : Data diolah (2017)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel partisipasi anggaran responden banyak yang menjawab setuju seperti pada pernyataan item 1 dan tujuh yang menyatakan bahwa setiap pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran sangat besar pengaruhnya terhadap partisipasi anggaran artinya setiap pegawai wajib ikut dalam menyusun anggaran di Pemko Medan (Data terlampir). Berikut adalah penjelasan dari jawaban responden :

1. Jawaban responden tentang Peran saudara dalam penyusunan anggaran di instansi sangat besar, responden menjawab setuju 59%
2. Jawaban responden tentang peran atasan saudara dalam menjelaskan adanya alasan tertentu untuk merevisi anggaran sangat besar, responden menjawab setuju 47%
3. Jawaban responden tentang Kebutuhan anda untuk mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan anda sangat besar responden menjawab setuju 41%
4. Jawaban responden tentang pengaruh anda pada finalisasi anggaran sangat besar, responden menjawab setuju 50%.
5. Jawaban responden tentang kontribusi anda pada penyusunan anggaran sangat besar, responden menjawab setuju 38%.
6. Jawaban responden tentang Frekuensi diskusi terkait anggaran yang inisiatifnya berasal dari atasan anda sangat besar, responden menjawab setuju 50%.
7. Jawaban responden tentang Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya dalam proses penyusunan anggaran, responden menjawab setuju 59%.
8. Jawaban responden tentang Menurut saya, kontribusi saya cukup besar dalam penyusunan anggaran, responden menjawab setuju 47%.

b. Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

Berikut adalah hasil jawaban responden pada variabel sasaran anggaran dengan jumlah sampel 32 pegawai yang ada di Pemko Medan :

Tabel 4.5
Tabulasi Jawaban Responden Kejelasan Sasaran Anggaran

No pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	41	16	50	1	3	2	6	0	0	32	100
2	7	22	22	69	1	3	2	6	0	0	32	100
3	5	16	17	53	8	25	2	6	0	0	32	100
4	12	38	14	44	6	19	0	0	0	0	32	100
5	10	31	14	44	7	22	1	3	0	0	32	100
6	21	66	8	25	3	9	0	0	0	0	32	100
7	7	22	18	56	7	22	0	0	0	0	32	100
8	1	3	23	72	8	25	0	0	0	0	32	100
9	6	19	23	72	3	9	0	0	0	0	32	100
10	4	13	24	75	4	13	0	0	0	0	32	100
11	6	19	23	72	3	9	0	0	0	0	32	100
12	4	13	24	75	4	13	0	0	0	0	32	100

Sumber : Data diolah (2017)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran responden banyak yang menjawab setuju, hal ini menunjukkan evaluasi anggaran yang dilakukan berjalan dengan baik sehingga responden menjawab setuju. Dari jawaban responden maka dapat dilihat item pertanyaan nomor 12 yang paling banyak responden menjawab setuju dengan pernyataan Setiap SKPD membuat laporan mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang terjadi artinya setiap perangkat daerah dalam penyusunan anggaran wajib membuat laporan penerimaan dan pengeluaran kas agar dapat kejelasan anggaran yang akan digunakan (Data terlampir). Berikut adalah penjelasan dari jawaban responden :

1. Jawaban responden tentang Pelaksanaan anggaran secara efektif ditentukan oleh usaha yang dikerahkan, kemampuan kualitas seseorang, partisipasi, penetapan sasaran, serta persepsi seseorang tentang tugas dan kewajibannya, responden menjawab setuju 50%
2. Jawaban responden tentang pada awal tahun anggaran, anggaran merupakan harapan bagi instansi dan pada akhir tahun anggaran, anggaran merupakan standar untuk mengevaluasi kinerja instansi, responden menjawab setuju 69%
3. Jawaban responden tentang Terdapat fleksibilitas dalam menggunakan waktu, tenaga, biaya serta sumber-sumber untuk mencapai tujuan bersama responden menjawab setuju 53%
4. Jawaban responden tentang Kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran adalah salah satu faktor dominan yang mendukung tujuan-tujuan instansi secara efektif, responden menjawab setuju 44%.
5. Jawaban responden tentang penganggaran dengan pelaksanaan atau realisasinya harus tepat sasaran guna mencapai tujuan instansi secara efektif, responden menjawab setuju 38%.
6. Jawaban responden tentang Saya harus berhati-hati memonitor biaya-biaya pada unit yang menjadi tanggung jawab saya karena hanya batasan anggaran, responden menjawab sangat setuju 66%.
7. Jawaban responden tentang anggaran yang menjadi tanggung jawab saya tidak menuntut terlalu banyak dari saya, responden menjawab setuju 56%.

8. Jawaban responden tentang Target anggaran tidak menyebabkan saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi pada unit yang menjadi tanggung jawab saya, responden menjawab setuju 72%.
9. Jawaban responden tentang Target pada anggaran sulit untuk dicapai, responden menjawab setuju 72%.
10. Jawaban responden tentang Laporan keuangan SKPD dan Pemda yang dibuat sesuai dengan SAP yang terdiri dari LRA, Neraca, dan Catatan atas Laporan Keuangan, responden menjawab setuju 75%.
11. Jawaban responden tentang Pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan APBD telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dengan menerbitkan laporan keuangan pemda dan laporan keuangan perusahaan untuk diperiksa oleh BPK dan bentuk pertanggungjawaban kepada publik, responden menjawab setuju 72%.
12. Jawaban responden tentang Setiap SKPD membuat laporan mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang terjadi., responden menjawab setuju 75%.

c. Variabel Evaluasi Anggaran

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan terhadap anggaran yang telah disusun dan mengetahui seberapa besar penyimpangan yang telah terjadi dapat ditelusuri sampai kepada para pelaksana anggaran yang bertanggung jawab. Berikut adalah hasil jawaban responden mengenai evaluasi anggaran yang ada di Pemko Medan :

Tabel 4.6
Tabulasi Jawaban Responden Evaluasi Anggaran

No pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	25	17	53	6	19	1	3	0	0	32	100
2	13	41	16	50	1	3	2	6	0	0	32	100
3	7	22	22	69	1	3	2	6	0	0	32	100
4	5	16	17	53	8	25	2	6	0	0	32	100
5	12	38	14	44	6	19	0	0	0	0	32	100
6	10	31	14	44	7	22	1	3	0	0	32	100
7	21	66	8	25	3	9	0	0	0	0	32	100
8	7	22	18	56	7	22	0	0	0	0	32	100
9	13	41	16	50	1	3	2	6	0	0	32	100

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel evaluasi anggaran responden banyak yang menjawab setuju seperti pada item pernyataan nomor 2 dengan pernyataan Adanya evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas apakah telah sesuai dengan target yang ditetapkan. Artinya setiap realisasi anggaran yang digunakan maka harus sesuai dengan target yang sudah disusun agar dapat dievaluasi penggunaannya (Data terlampir). Berikut adalah penjelasan dari jawaban responden :

1. Jawaban responden tentang Adanya evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan., serta persepsi seseorang tentang tugas dan kewajibannya, responden menjawab setuju 53%
2. Jawaban responden tentang Adanya evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas apakah telah sesuai dengan target yang ditetapkan., responden menjawab setuju 50%

3. Jawaban responden tentang Setelah melaksanakan evaluasi kinerja adanya reward yang diberikan kepada SKPD yang mencapai target anggaran responden menjawab setuju 69%
4. Jawaban responden tentang Dengan anggaran yang ada,saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai yang saya harapkan, responden menjawab setuju 53%.
5. Jawaban responden tentang dengan anggaran saya miliki, apa yang saya harapkan dapat tercapai, responden menjawab setuju 44%.
6. Jawaban responden tentang Saya sangat yakin dengan anggaran yang ada, saya dapat menyelesaikan tugas seperti yang saya harapkan, responden menjawab sangat setuju 44%.
7. Jawaban responden tentang Adanya evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan., responden menjawab sangat setuju 66%.
8. Jawaban responden tentang Adanya evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas apakah telah sesuai dengan target yang ditetapkan, responden menjawab setuju 56%.
9. Jawaban responden tentang Setelah melaksanakan evaluasi kinerja adanya reward yang diberikan kepada SKPD yang mencapai target anggaran, responden menjawab setuju 50%.

d. Variabel Akuntabilitas

Tabel 4.7
Tabulasi Jawaban Responden Akuntabilitas Kinerja

No pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	3	23	72	8	25	0	0	0	0	32	100
2	6	19	23	72	3	9	0	0	0	0	32	100
3	4	13	24	75	4	13	0	0	0	0	32	100
4	1	3	23	72	8	25	0	0	0	0	32	100
5	6	19	23	72	3	9	0	0	0	0	32	100
6	11	34	20	63	1	3	0	0	0	0	32	100
7	0	0	23	72	9	28	0	0	0	0	32	100
8	10	31	14	44	7	22	1	3	0	0	32	100
9	13	41	16	50	1	3	2	6	0	0	32	100
10	7	22	22	69	1	3	2	6	0	0	32	100

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel akuntabilitas responden banyak yang menjawab setuju, hal ini menunjukkan akuntabilitas yang dilakukan pemerintah sudah baik sehingga responden menjawab setuju dengan item pernyataan nomor 3 dengan pernyataan Visi dan misi program perlu ditetapkan sesuai rencana strategik organisasi hal ini menunjukkan di kantor Pemko Medan dalam penyusunan anggaran dan penggunaan anggaran disusun sesuai dengan visi misi BPKD agar terciptanya akuntabilitas pemerintahan (Data terlampir). Berikut adalah penjelasan dari jawaban responden :

1. Jawaban responden tentang Adanya keterkaitan yang erat antara pencapaian kinerja dengan program dan kebijakan, serta persepsi seseorang tentang tugas dan kewajibannya, responden menjawab setuju 72%

2. Jawaban responden tentang Kejelasan sasaran anggaran suatu program harus dimengerti oleh semua aparat dan pemimpin., responden menjawab setuju 72%
3. Jawaban responden tentang Visi dan misi program perlu ditetapkan sesuai rencana strategik organisasi responden menjawab setuju 75%
4. Jawaban responden tentang Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap kegiatan atau program, responden menjawab setuju 72%.
5. Jawaban responden tentang Melakukan analisis keuangan setiap kegiatan atau program selesai dilaksanakan, responden menjawab setuju 72%.
6. Jawaban responden tentang Membuat laporan kepada atasan setiap kegiatan atau program yang telah dilaksanakan, responden menjawab sangat setuju 63%.
7. Jawaban responden tentang Melakukan pengecekan terhadap jalannya program, responden menjawab sangat setuju 72%.
8. Jawaban responden tentang Pelaksanaan kegiatan telah dikontrol dengan ukuran atau indikato kinerja yang jelas untuk menilai tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program, responden menjawab setuju 44%.
9. Jawaban responden tentang Kegiatan / program yang disusun telah mengakomodir setiap perubahan dan tuntutan yang ada di masyarakat, responden menjawab setuju 50%.
10. Jawaban responden tentang LAKIP digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan program/kegiatan selanjutnya dan diterbitkan sesuai dengan waktu yang ditentukan, responden menjawab setuju 69%.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel akuntabilitas yang diukur dengan kejujuran, proses, program, dan kebijakan responden banyak yang menjawab setuju, hal ini menunjukkan akuntabilitas yang dilakukan Polrestabes sudah baik sehingga responden menjawab setuju Visi dan misi program perlu ditetapkan sesuai rencana strategik organisasi hal ini menunjukkan di kantor Pemko Medan dalam penyusunan anggaran dan penggunaan anggaran disusun sesuai dengan visi misi Pemko Medan agar terciptanya akuntabilitas (Data terlampir). Data dari masing-masing variabel sistem pengendalian intern, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas dapat dilihat pada lampiran II.

3. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan analisis yang paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara umum. Statistik deskriptif ini meliputi beberapa hal sub menu deskriptif statistik seperti frekuensi, deskriptif, eksplorasi data, tabulasi silang dan analisis rasio yang menggunakan Minimum, Maksimum, Mean, Median, Mode, Standard Deviasi.

Tabel IV.8
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
partisipasianggaran	32	24,00	39,00	30,5313	3,61881
Evaluasianggaran	32	41,00	56,00	48,8438	3,86973
Kejelasan	32	30,00	45,00	37,1250	3,46177
Akuntabilitas	32	34,00	46,00	40,1250	2,92652
Valid N (listwise)	32				

X1 (partisipasi anggaran) memiliki nilai minimum sebesar 24,00 yang menunjukkan bahwa jumlah terendah nilai X1 (partisipasi anggaran) dalam penelitian ini adalah 24,00. X1 (partisipasi anggaran) memiliki nilai maksimum sebesar 39,00 yang menunjukkan bahwa jumlah tertinggi nilai X1 (partisipasi anggaran) dalam penelitian ini adalah 39,00. X1 (partisipasi anggaran) memiliki

nilai rata-rata sebesar 30,5313 yang menunjukkan bahwa rata-rata jumlah X1 (partisipasi anggaran) penelitian ini adalah 30,5313.

X2 (evaluasi anggaran) memiliki nilai minimum sebesar 41,00 yang menunjukkan bahwa jumlah terendah nilai X2 (evaluasi anggaran) dalam penelitian ini adalah 41,00. X2 (evaluasi anggaran) memiliki nilai maksimum sebesar 56,00 yang menunjukkan bahwa jumlah tertinggi nilai X2 (evaluasi anggaran) dalam penelitian ini adalah 56,00. X2 (evaluasi anggaran) memiliki nilai rata-rata sebesar 48,8438 yang menunjukkan bahwa rata-rata jumlah X2 (evaluasi anggaran) penelitian ini adalah 48,8438.

X3 (kejelasan sasaran anggaran) memiliki nilai minimum sebesar 34,00 yang menunjukkan bahwa jumlah terendah nilai X3 (kejelasan sasaran anggaran) dalam penelitian ini adalah 34,00. X3 (kejelasan sasaran anggaran) memiliki nilai maksimum sebesar 46,00 yang menunjukkan bahwa jumlah tertinggi nilai X3 (kejelasan sasaran anggaran) dalam penelitian ini adalah 46,00. X3 (kejelasan sasaran anggaran) memiliki nilai rata-rata sebesar 40,1250 yang menunjukkan bahwa rata-rata jumlah X3 (kejelasan sasaran anggaran) penelitian ini adalah 40,1250.

Y (akuntabilitas) memiliki nilai minimum sebesar 34,00 yang menunjukkan bahwa jumlah terendah Y (akuntabilitas) dalam penelitian ini adalah 34,00. Y (akuntabilitas) memiliki nilai maksimum sebesar 46,00 yang menunjukkan bahwa jumlah tertinggi Y (akuntabilitas) dalam penelitian ini adalah 46,00. Y (akuntabilitas) memiliki nilai mean sebesar 66,07 yang menunjukkan bahwa jumlah rata-rata dalam Y (akuntabilitas) dalam penelitian ini adalah 66,07.

4. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk menentukan model regresi dapat diterima secara ekonometrik. Untuk menghasilkan suatu model regresi yang baik, analisis regresi memerlukan pengujian asumsi klasik sebelum melakukan pengujian hipotesis. Apabila terjadi penyimpangan dalam pengujian asumsi klasik perlu dilakukan perbaikan terlebih dahulu. Pengujian asumsi klasik ini terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heterokedastisitas

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel residual berdistribusi normal. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S), grafik Histogram, dan grafik Normal Plot. Uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data residual berdistribusi normal

H_a : Data residual tidak berdistribusi normal

Dalam uji Kormogrov-Smirnov, pedoman yang digunakan dalam pengambilan keputusan yaitu:

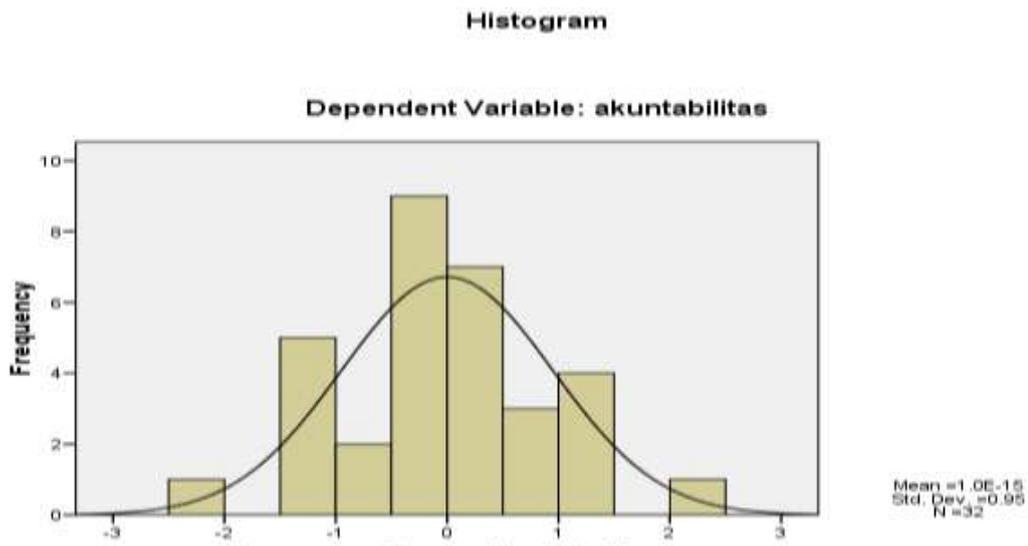
- 1) jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka distribusi data tidak normal,
- 2) jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka distribusi data normal.

Hasil uji kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi anggaran	Evaluasi anggaran	kejelasan	akuntabilitas
N		32	32	32	32
Normal Parameters(a,b)	Mean	30,5313	48,8438	37,1250	40,1250
	Std. Deviation	3,61881	3,86973	3,46177	2,92652
Most Extreme Differences	Absolute	,085	,101	,123	,109
	Positive	,085	,058	,119	,105
	Negative	-,083	-,101	-,123	-,109
Kolmogorov-Smirnov Z		,483	,572	,694	,616
Asymp. Sig. (2-tailed)		,974	,899	,722	,843

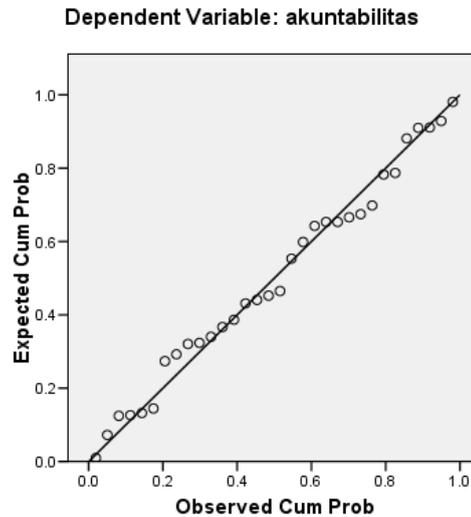
Dari hasil pengolahan data tersebut, besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah partisipasi anggaran (X1) 0.974, evaluasi anggaran (X2) 0.899 , kejelasan sasaran anggaran (Y) 0.722 maka disimpulkan data terdistribusi secara normal karena $p > 0,05$. Data yang terdistribusi secara normal tersebut.



Gambar 4.1
Histogram

Berdasarkan grafik diatas dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal karena grafik histogram menunjukkan distribusi data mengikuti garis diagonal yang tidak menceng (*skewness*) ke kiri maupun ke kanan.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2
Grafik P-Plot

Hasil uji normalitas dengan menggunakan grafik p-plot dibawah ini. Pada grafik normal p-plot, terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal serta penyebarannya agak mendekati dengan garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam model regresi terdistribusi secara normal.

b. Multikolinearitas

Uji multikolonearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antara variabel independent. Jika terjadi korelasi maka terdapat masalah multikolonearitas sehingga model regresi tidak dapat digunakan. Mendeteksi ada tidaknya gejala multikolonearitas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), serta menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Besarnya tingkat multikolonearitas yang masih dapat ditolerir, yaitu: *Tolerance* > 0.10, dan nilai VIF < 5. Berikut ini disajikan tabel hasil pengujian multikolonearitas:

Tabel 4.10
Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	8,687	3,252		2,671	,012		
	Partisipasi anggaran	,216	,065	,267	4,332	,000	,903	1,107
	Evaluasi anggaran	,859	,092	1,136	9,322	,000	,393	2,546
	Kejelasan	,266	,106	,314	2,499	,019	,369	2,711

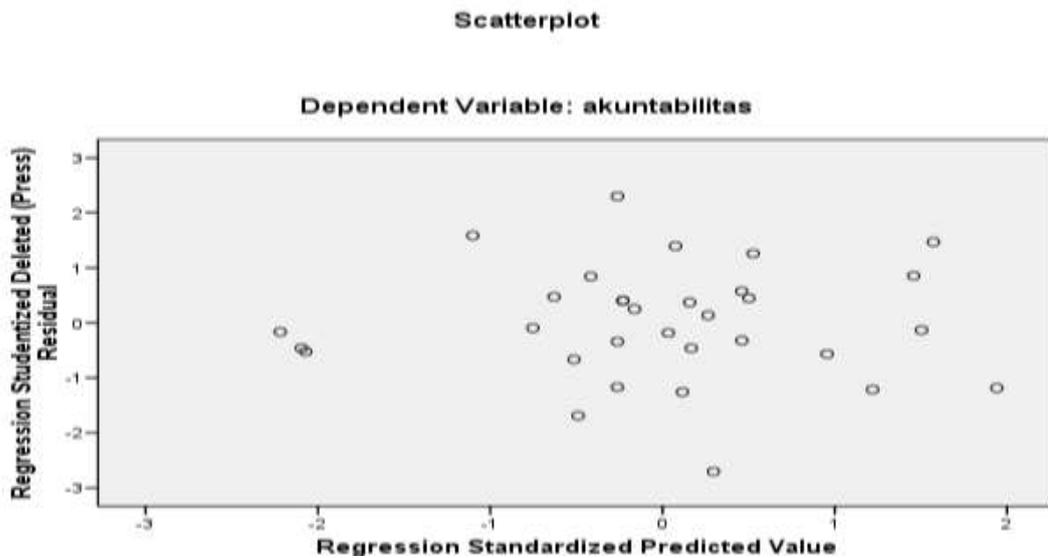
a Dependent Variable: akuntabilitas

Berdasarkan pada tabel 4.5 diatas, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antara variabel independen yang diindikasikan dari nilai *tolerance* setiap variabel lebih besar dari 0,1.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, karena karena untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Suatu model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk menguji ada tidaknya situasi heteroskedastisitas dalam varian error terms untuk model regresi. Dalam penelitian ini akan digunakan metode chart (Diagram Scatterplot), dengan dasar pemikiran bahwa :

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin), yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.3
Scaterplot

4. Analisis Regresi

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik disimpulkan bahwa model regresi yang dipakai dalam penelitian ini telah memenuhi model estimasi yang *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE) dan layak dilakukan analisis regresi. Untuk menguji hipotesis, peneliti menggunakan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 18, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Persamaan Regresi

Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linier, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, melalui pengaruh pengendalian internal, pengembangan mutu pegawai terhadap pencegahan kecurangan. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS Versi 18, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,687	3,252		2,671	,012
	Partisipasi anggaran	,216	,065	,267	4,332	,000
	Evaluasi anggaran	,859	,092	1,136	9,322	,000
	Kejelasan	,266	,106	,314	2,499	,019

Berdasarkan tabel diatas didapatlah persamaan regresi sebagai berikut

$$Y = 8,687 + 0,216X_1 + 0,859X_2 + 0,266X_3$$

Keterangan:

- 1) konstanta sebesar 8,687 menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel independen ($X_1 = 0, X_2 = 0, X_3 = 0$) maka nilai akuntabilitas sebesar 8,687.
- 2) β_1 sebesar 0,216 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 0,216 sebesar 1% akan diikuti oleh peningkatan akuntabilitas sebesar 0,216 dengan asumsi variabel lain tetap.
- 3) β_2 sebesar 0,859 menunjukkan bahwa setiap kenaikan evaluasi anggaran sebesar 1% akan diikuti oleh kenaikan akuntabilitas sebesar 0,859 dengan asumsi variabel lain tetap.
- 4) β_3 sebesar 0,266 menunjukkan bahwa setiap kenaikan kejelasan sasaran anggaran sebesar 1% akan diikuti oleh kenaikan akuntabilitas sebesar 0,266 dengan asumsi variabel lain tetap.

1. Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independennya. Dengan criteria sebagai berikut :

- 1) Bila $Sig > 0.05$, maka $H_0 =$ diterima, sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dan terikat

- 2) Bila $\text{sig} < 0.05$, maka $H_0 = \text{ditolak}$, sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dan terikat
- 3) Bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka $H_0 = \text{ditolak}$ sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dan terikat
- 4) Bila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka $H_0 = \text{diterima}$ sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dan terikat

Dari hasil penelitian ini variabel independen yang terdiri dari :

1. Partisipasi anggaran

Hipotesis : partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas

$$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (4,332 > 1,699)$$

$$\text{Nilai signifikansi } 0,000 < 0,05$$

Maka H_0 ditolak sehingga partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas

2. Evaluasi anggaran

Hipotesis : evaluasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas

$$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (9,332 > 1,699)$$

$$\text{Nilai signifikansi } 0,000 < 0,05$$

Maka H_0 ditolak sehingga evaluasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas

3. Kejelasan sasaran anggaran

Hipotesis : kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas

$$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} (2,499 > 1,699)$$

$$\text{Nilai signifikansi } 0,000 < 0,05$$

Maka H_0 ditolak sehingga kejelasan sasaran anggaran berpengaruh

terhadap akuntabilitas

b. Uji F

Untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas secara simultan dapat dihitung dengan menggunakan *F test*. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 18, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel4.12
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	222,141	3	74,047	47,817	,000(a)
	Residual	43,359	28	1,549		
	Total	265,500	31			

a Predictors: (Constant), kejelasan, Partispasianggaran, evaluasianggaran

b Dependent Variable: akuntabilitas

Dari uji ANOVA atau *F test*, diperoleh F_{hitung} sebesar 47.817 dengan tingkat signifikansi 0,000, sedangkan F_{tabel} sebesar 2,99 dengan signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($47,817 > 2,99$) dan signifikansi penelitian $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$).

c. Koefien Determinasi

Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan seberapa besar korelasi atau hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen. Koefisien korelasi dikatakan kuat apabila data nilai R berada diantara 0,5 dan mendekati 1. Koefisien determinasi (*R Square*) menunjukkan seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependennya. Nilai *R Square* adalah 0 sampai dengan 1. Apabila nilai *R Square* semakin mendekati 1, maka variabel-

variabel independen mendekati semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, semakin kecil nilai *R Square* maka kemampuan variabel-variabel independen untuk menjelaskan variasi variabel dependen semakin terbatas. Nilai *R Square* memiliki kelemahan yaitu nilai *R Square* akan meningkat setiap ada penambahan satu variabel dependen meskipun variabel independen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.14
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 ^a	.837	.819	1.24441

Adjusted R Square adalah berfungsi untuk mengukur seberapa besar tingkat keyakinan penambahan variabel independen yang tepat untuk menambah daya prediksi model. Dari hasil penelitian nilai adjust R Square sebesar 0,819 berarti 81,9% partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran mempengaruhi akuntabilitas sementara sisanya 13.1% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Akuntabilitas

Dari tabel regresi dapat dilihat besarnya t_{hitung} untuk variabel partisipasi anggaran sebesar 4,332 dengan nilai signifikan 0,000, sedangkan t_{tabel} adalah 1,699, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,332 > 1,699$), maka partisipasi anggaran menunjukkan angka $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima,

artinya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah yang terukur melalui tahapan siklus anggaran sesuai dengan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah yaitu, dimulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan / pertanggungjawaban, dan evaluasi sehingga akan tercipta akuntabilitas pemerintah yang lebih baik.

Dengan adanya partisipasi anggaran dapat memungkinkan manajemen puncak untuk memahami masalah yang dihadapi oleh karyawan dan karyawan juga lebih dapat memahami kesulitan yang dihadapi oleh manajemen puncak. Sehingga anggaran partisipatif dapat meningkatkan komitmen para karyawan untuk mencapai tujuan anggaran.

Dalam rangka penerapan otonomi daerah dan desentralisasi, penganggaran berbasis kinerja diterapkan untuk mendukung terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah. Keterkaitan antara penganggaran berbasis kinerja dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah bahwa upaya untuk menciptakan pengelolaan anggaran berbasis akuntabilitas diharapkan akan mampu memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat, yaitu terbentuknya semangat desentralisasi, demokratisasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses penyelenggaraan pemerintah pada umumnya dan proses pengelolaan keuangan daerah pada khususnya.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah yang terukur melalui tahapan siklus anggaran sesuai dengan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah yaitu, dimulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan / pertanggungjawaban, dan evaluasi sehingga

akan tercipta akuntabilitas pemerintah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muda (2005) dengan judul Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Akuntabilitas Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah pada Sekretariat Kota Kotamadya Jakarta Selatan yang positif dan signifikan.

2. Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Akuntabilitas

Evaluasi anggaran memiliki t_{hitung} sebesar 9,332 dengan nilai signifikan 0,000, sedangkan t_{tabel} adalah 1,699, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,332 > 1,699$), maka evaluasi anggaran secara individual mempengaruhi akuntabilitas. Signifikansi penelitian juga menunjukkan angka $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya evaluasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas.

Tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian akuntabilitas departemen.

Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output), dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar. Evaluasi merupakan merupakan kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan pemantauan berlangsung. Lebih dari itu, evaluasi juga menilai hasil atau produk yang telah dihasilkan dari suatu rangkaian program sebagai dasar mengambil keputusan tentang tingkat keberhasilan yang telah dicapai dan tindakan selanjutnya yang diperlukan.

Pentingnya aspek evaluasi anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil evaluasi dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil evaluasi juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan agar dapat meningkatkan akuntabilitas.

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian akuntabilitas departemen (Kenis, 2009). Pentingnya aspek evaluasi anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil evaluasi dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh aparat pemerintah. Hasil evaluasi juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pemerintah.

Tujuan dilakukannya evaluasi anggaran adalah agar organisasi yang bersangkutan mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai atau sebab-sebab tidak tercapainya akuntabilitas dalam rangka pencapaian misi yang sudah direncanakan sehingga diharapkan instansi tersebut dapat meningkatkan akuntabilitasnya di masa yang akan datang, sehingga dengan adanya evaluasi anggaran yang dilakukan dengan baik diharapkan akan mampu meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah.

3. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas

Kejelasan sasaran anggaran memiliki t_{hitung} sebesar 2,499 dengan nilai signifikan 0,000, sedangkan t_{tabel} adalah 1,699, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,499 > 1,699$), maka kejelasan sasaran anggaran secara individual mempengaruhi akuntabilitas. Signifikansi penelitian juga menunjukkan angka $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai akuntabilitas yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat akuntabilitas dapat tercapai

Abdullah (2005) menyatakan bahwa arah dan kebijakan umum APBD pada dasarnya memuat informasi mengenai tujuan (goals) dan sasaran (objectives) yang akan dicapai oleh daerah yang bersangkutan dalam tahun anggaran tertentu. Kedua komponen arah dan kebijakan umum APBD ini merupakan jawaban atas “*where do we want to be*” dalam proses perencanaan strategis. Tujuan merupakan arah (*direction*) yang akan menunjukkan tujuan (*destination*) daerah dimasa yang akan datang, sedangkan sasaran menunjukkan batas-batas (*milestones*) sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas ini, maka adanya kemudahan dalam mempertanggung jawabkan berhasil atau gagalnya pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan anggaran akan

menyebabkan pelaksana anggaran bingung, tidak tenang serta tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan..

4. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas

Dari uji ANOVA atau *F test*, diperoleh F_{hitung} sebesar 47.817 dengan tingkat signifikansi 0,000, sedangkan F_{tabel} sebesar 2,99 dengan signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($47,817 > 2,99$) dan signifikansi penelitian $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$).

Penyusunan anggaran berbasis akuntabilitas bertujuan untuk dapat meningkatkan efisiensi pengalokasian sumber daya dan efektivitas penggunaannya sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah sehingga dengan adanya anggaran berbasis akuntabilitas tersebut diharapkan anggaran dapat digunakan secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan dapat mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas manajemen sektor publik. Selain itu, anggaran berbasis akuntabilitas memfokuskan pemanfaatan anggaran untuk perbaikan akuntabilitas organisasi yang berpedoman pada prinsip *value for money*.

Penerapan ABK di Indonesia mempunyai tantangan yang tidak ringan karena berubahnya sistem penganggaran. Tantangan yang lebih berat adalah mengubah *mind set* tidak hanya pada lingkungan Pemerintah (eksekutif), tetapi juga Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai lembaga legislatif. *Mind set* DPR

dalam rangka pembahasan dan penetapan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) diharapkan juga berubah menjadi *output base*, tidak lagi *input base*.

Penyusunan Rancangan APBD di Pemerintah Kota Medan dimulai dengan penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) dan dituangkan dalam nota kesepakatan Prioritas Plafon Anggaran (PPA) antara Kepala daerah dan DPRD, setelah itu dilakukannya Penyusunan dan penyampaian surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA-SKPD, setelah adanya surat edaran ini setiap SKPD membuat RKA-SKPD atas program dan kegiatan yang diusulkan pada tahun bersangkutan. Kemudian dilakukannya penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD dan penyampaiannya, setelah itu dilakukannya evaluasi APBD, ketika dalam proses evaluasi ini APBD yang diajukan diterima, langkah selanjutnya adalah penetapan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD.

Slamet (2005:6) menyatakan: Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas setiap instansi pemerintah sebagai salah satu syarat untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya. Penyelenggara pemerintahan harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan pada bab IV maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah yang terukur melalui tahapan siklus anggaran sesuai dengan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah yaitu, dimulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan / pertanggungjawaban, dan evaluasi sehingga akan tercipta akuntabilitas pemerintah yang lebih baik.
2. Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas. Tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian akuntabilitas departemen.
3. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai akuntabilitas yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat akuntabilitas dapat tercapai.
4. Partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh terhadap akuntabilitas. Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas setiap instansi pemerintah sebagai salah satu syarat untuk terciptanya pemerintah

yang baik dan terpercaya. Penyelenggara pemerintahan harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik.

B. Saran

Dari hasil penelitian maka terdapat beberapa saran yang akan diberikan kepada instansi pemerintah Pemko Medan adalah sebagai berikut :

1. Dalam membuat perencanaan anggaran pemerintah Kota Medan sebaiknya lebih mengutamakan membuat program atau kegiatan yang lebih bermanfaat untuk kesejahteraan masyarakat.
2. Dalam implementasi atau pelaksanaan anggaran Pemerintah Kota Medan sebaiknya lebih memonitoring pelaksanaan program/kegiatan seberapa jauh pelaksanaannya dan memperbaiki sistem akuntansi keuangan daerah dalam hal pencatatan penggunaan anggaran.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti masalah yang sama, dianjurkan meneliti pada subjek yang lain, dengan menambah variabel – variabel lain seperti Kemampuan pengorganisasian, Kemampuan kepemimpinan, kemampuan pengendalian yang berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan bisa mengambil sampel yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Salim. (2007). *Asuransi dan Manajemen Risiko*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Abdul Latif. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Dan Karakteristik Terhadap Akuntabilitas Aparat Pemerintah Kabupaten Gorontalo*. Jurnal Al-Buhuts, Volume. 10 Nomor 1.
- Abdul Wahab, Solichin. (2002). *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke. Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 2003. *Anggaran Perusahaan*, Buku 1, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Anthony, R. N. dan Govindarajan. (2003) *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerbit Salemba Empat Edisi:1 Buku 2.
- Apandi Nasehatun. 2004. *Budget and Control*. Jakarta : Grasindo.
- Arifin. (2007). *Teori keuangan dan Pasar modal*. Yogyakarta : Ekonisia.
- Atmosoeparto, Kisdarto, 2005. *Menuju SDM Berdaya – Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Ausaid (2001) *Intelektual Property Rights*. Asian Law Group
- Beny Arifin W. (2012) *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntabilitas Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Akuntansi dan Investasi
- Dwipayana, Ari. (2003). *Membangun Good Governance Di Desa*. IRE Press. Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus. (2005) *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Falikhatun (2007) *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan Dan Kohesivitas Kelompok*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Vol. 6, No.2 September 2007.
- Fladimir Edwin Mbon (2014) *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Akuntabilitas Aparat Pemerintah Daerah Yogyakarta*

- Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Undip.
- Ginting, Ahyari. (2009). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta. BPFEE.
- Halim, Abdul, (2004). *Akuntansi Keuangan Daerah*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen*. Cetakan Kedelapan belas. BPFEE Yogyakarta, Yogyakarta
- Hansen & Mowen. 2004. *Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia*. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Ida Ayu Made Dwiki Paramatiha. (2002).“ *Pengaruh Ketetapan Sasaran Anggaran, Sistem Pengendalian Manajerial Sektor Publik dan Sistem Pelaporan Pada Akuntabilitas Akuntabilitas*”. JRAI, Vol 5 No.1, hal 85-101
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, (2000). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Akuntabilitas Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur*. Kelola. Yogyakarta.
- Ismail Solihin. (2009). *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Jakarta : Salemba Empat
- Ivancevich, John, (2003), *Effects of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology*
- Kennis,I (2011)” *Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance*”. *The Accounting Review*: 707-721
- Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik, Sketa Pada Masa Transisi*. Jogjakarta : Pustaka Pelajar
- Kurnia, Rahma, (2004), *Laporan Kegiatan Kursus identifikasi Dampak Lingkungan*, Jogjakarta, GEGAMA.
- Locke, E.A., (2009), *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives,*” *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 157-189.
- Mangkuprawira, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mayuraa (2014) *Pengaruh Kejelasan Dan Tujuan Anggaran Terhadap Akuntabilitas Aparat Pemerintah Gorontalo*

- Meria Solina (2015) *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Akuntabilitas Pada Skpd Kota Tanjungpinang*
- Muhammad Yusuf (2015) *Prosedur Penyusunan Anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*
- Mulyadi, (2001), *Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga*, Jakarta: Salemba Empat
- Munawar, Indra. (2009). Hasil Belajar (Pengertian dan Definisi). <http://indramunawar.blogspot.com/2009/06/hasil-belajar-pengertian-dandefinisi.html?m=1>
- Nafarin,M (2007) *Penganggaran Perusahaan*.Jakarta:Salemba Empat
- Nazaruddin (2008) *Penyusunan Anggaran Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Noviana. (2015). *Prosedur Penyusunan Anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*
- Pamudji, S., (2006), *Kerja Sama Antar Daerah Dalam Rangka Pembinaan Wilayah Suatu Tinjauan Dari Administrasi Negara*, Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan.
- Reni Yulianti (2008) *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Akuntabilitas Instansi Pemerintah*. Jurnal Akuntansi
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, (2005). *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, (2004). “*Manajemen*”. Edisi ketujuh, diterjemahkan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet, Jakarta: Indeks
- Siegel G, and Marconi, H.R. (2003). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co.
- Slamet Suyanto. (2005). *Dasar-dasar Pendidikan Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Suhartono, Ehrmann dan Mochammad Solichin (2006) *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi*. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*.
- Supriyono. 2000. *Akuntansi Biaya*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indones

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : FITRI HARIANI RITONGA
Tempat / Tgl Lahir : Simonis, 22 Juni 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Dusun III Wonosari Desa Simonis
Anak ke : 1 dari 4 bersaudara

Nama Orang Tua

Ayah : Irwan Ritonga
Ibu : Hasna Br Munthe
Alamat : Dusun III Wonosari Desa Simonis

Pendidikan Formal

1. SD NEGERI 116260 Tahun 2008
2. SMP NEGERI 3 SATU ATAP SIMONIS Tahun 2011
3. SMA NEGERI 1 AEK NATAS Tahun 2014
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, Maret 2018

FITRI HARIANI RITONGA