

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, STRUKTUR DESENTRALISASI, EVALUASI ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH**

**(Studi Empiris pada OPD di Kabupaten Magelang)**

**Anggun Wanudya**

Universitas Muhammadiyah Magelang

[anggunwndy@gmail.com](mailto:anggunwndy@gmail.com)

**ABSTRACT**

*Local Government performance is a form of achievement for implementation a program or activities to realize the objectives, objectives, mission, and vision of an organization such as planning, investigation, coordination, evaluation, supervision, staff arrangement, negotiation and representative. This study aims to examine and analyze the effect of budget participation planning, clarity of budget goals, decentralized structure, budget evaluation and organizational commitment to local government performance. The method of collecting data using purposive sampling methods, with a sample number of 102 employees in OPD, Magelang regency. Hypothesis testing in this study used multiple linear regression analyses. The results showed that the clarity of the budget goals positively affects to the local government performance. While the budget participation planning, decentralized structure, budget evaluation and organizational commitments have no effect on the performance of local governments.*

**Keyword:** *Budget Participation Planning, Clarity of Budget Goals, Decentralized Structure, Budget Evaluation, Organizational Commitment, Local Government Performance*

**ABSTRAKSI**

Kinerja pemerintah daerah adalah wujud pencapaian pelaksanaan suatu program atau kegiatan guna mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi suatu organisasi seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi, evaluasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah. Metode pengumpulan data menggunakan metoda *purposive sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 102 pegawai di OPD Kabupaten Magelang. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran, struktur desentralisasi, evaluasi anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

**Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi, Evaluasi Anggaran, Komitmen Organisasional, Kinerja Pemerintah Daerah**

**A. Latar Belakang**

Perkembangan sektor publik dipemerintahan Indonesia telah membawa banyak perubahan besar, baik dalam bidang politik, sosial, ekonomi, maupun penyelenggaraan pemerintahan. Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah membawa perubahan yang mendasar dan cukup signifikan dalam pemerintahan yaitu adanya otonomi daerah. Salah satu kewenangan yang diserahkan adalah urusan pemerintahan dalam hal penyusunan APBD. Permendagri RI Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran dan Belanja Daerah merupakan pokok kebijakan sebagai petunjuk dan arah bagi Pemerintah Daerah dalam penyusunan, pembahasan dan penetapan APBD. Penyusunan APBD juga harus didasarkan atas pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang lebih fokus pada keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) dari kegiatan (PP Nomor 12 Tahun 2019). Anggaran menjadi sangat penting dan relevan di Pemerintah Daerah karena anggaran berdampak pada kinerja pemerintah daerah yang dikaitkan dengan fungsi pemerintah dalam memberi pelayanan kepada masyarakat (Mardiasmo, 2009).

Kinerja pemerintah daerah adalah wujud pencapaian pelaksanaan suatu program atau kegiatan guna mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi suatu organisasi seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Warisno, 2009). Dimana dalam kinerja pemerintah daerah harus didasarkan atas transparansi, partisipasi dan akuntabilitas. Mewujudkan tanggungjawab kinerja, pada akhir masa anggaran setiap tahunnya, kinerja seluruh SKPD akan dinilai, dievaluasi dan dianalisis berdasarkan penilaian pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran yang dilaporkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Beberapa SKPD Kabupaten Magelang tahun 2018 mengalami keterlambatan dalam menyampaikan hasil evaluasi kinerja dalam rapat evaluasi kerja, menjadikan beberapa SKPD dikeluarkan dari ruang rapat. Zaenal menegaskan bahwa SKPD harus dapat mewujudkan tanggung jawab terhadap kewajibannya secara lebih disiplin (<http://borobudurnews.com>). Hasil Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Magelang menurut hasil audit BPK RI atas laporan keuangan pemerintah daerah pada tabel 1:

**Tabel 1. Laporan Hasil Evaluasi LAKIP pada Pemda Magelang Tahun 2014-2018**

No	Instansi Daerah	2014	2015	2016	2017	2018
1	Kota Yogyakarta	B	BB	BB	BB	BB
2	Kab. Bantul	B	B	BB	A	A
3	Kab. Sleman	B	B	BB	A	A
4	Kab. Kulon Progo	B	B	BB	A	A
5	Kota Magelang	CC	CC	B	B	B
6	<b>Kab. Magelang</b>	<b>CC</b>	<b>CC</b>	<b>CC</b>	<b>CC</b>	<b>CC</b>
7	Kab. Klaten	C	C	C	B	B
8	Kab. Cilacap	CC	CC	B	BB	BB

Sumber : [www.bpkp.go.id](http://www.bpkp.go.id)

Data tersebut menunjukkan bahwa hasil evaluasi LAKIP Kabupaten Magelang ditahun 2014-2018 secara konstan memperoleh skor CC atau nilai “Cukup Baik (memadai)” dan masih perlu banyak perbaikan. Artinya indikator penilaian dalam LAKIP belum terpenuhi secara optimal. Berdasarkan hasil penilaian tersebut mengindikasikan bahwa indikator kinerja Kabupaten Magelang belum semuanya sesuai dengan target dan tujuan yang diharapkan. Terbukti dengan adanya sisa lebih pembiayaan anggaran yang masih tinggi. Laporan realisasi anggaran pemerintahan Kabupaten Magelang tahun anggaran 2014-2018 mengenai sisa lebih pembiayaan anggaran (SILPA) dan realisasi anggaran dinilai masih fluktuatif. Berikut Laporan realisasi anggaran pemerintah Kabupaten Magelang Tahun 2014-2018:

**Tabel 2. Laporan Realisasi Anggaran Pemerintahan Kabupaten Magelang Tahun 2014-2018**

Tahun	Anggaran setelah perubahan	Realisasi	Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran	%
2014	2.002.563.832.687	1.655.060.222.422	373.919.112.857	82,65%
2015	2.226.627.483.960	1.744.730.814.575	492.803.710.268	78,36%
2016	2.456.203.348.064	2.036.310.089.428	457.559.190.778	84,35%
2017	2.840.739.361.778	2.271.336.015.858	303.453.321.294	86,30%
2018	2.366.508.483.200	2.304.504.798.038	225.604.865.619	89,64%

Sumber: [www.magelangkab.go.id](http://www.magelangkab.go.id)

Berdasarkan Laporan realisasi anggaran pemerintahan Kabupaten Magelang tahun anggaran 2014-2018 dapat dinyatakan bahwa SILPA ditahun 2015 semakin meningkat, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pemerintah belum dapat melaksanakan indikator kinerja secara optimal. Tingginya SILPA ditahun 2015 menggambarkan bahwa APDB kurang sehat dan anggaran yang begitu besar belum dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan masyarakat sehingga perlu adanya evaluasi kinerja OPD.

Beberapa penelitian terdahulu terkait kinerja Pemerintah Daerah telah banyak dilakukan, tetapi masih belum menunjukkan hasil penelitian yang konsisten. Penelitian Fitra (2016) pada Kota Padang, menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kesulitan tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, sedangkan umpan balik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan untuk evaluasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Nurlelahayati *et al.*, (2017) pada SKPD Kota Lhokseumawe, memperoleh hasil bahwa umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan komitmen organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Maramis *et al.*, (2016) pada Kabupaten Minahasa Utara menyatakan bahwa partisipasi pejabat struktural dalam penyusunan anggaran, profesionalisme, dan struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pemerintah.

Penelitian Solekhah *et al.*, (2016) di SKPD Kota Samarinda, memperoleh hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, desentralisasi dan akuntabilitas publik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemerintah. Sedangkan menurut penelitian Posi (2018) di SKPD Kota Ternate, yang memperoleh hasil bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SKPD.

## **B. Tinjauan Pustaka**

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

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi (Mahsun *et al.*, 2011). Kinerja juga dapat diartikan sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas yang terukur. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2009). Syafrial (2009) mendefinisikan kinerja pada sektor pemerintah sebagai suatu prestasi yang dapat dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

Dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur (Bastian, 2009). Mahsun *et al.*, (2006) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja pemerintah daerah diarahkan pada masing-masing satuan kerja yang telah diberi wewenang mengelola sumber daya sebagaimana bidangnya, setiap satuan kerja adalah pusat pertanggungjawaban yang memiliki keunikan sendiri-sendiri. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2009).

## **2. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Dharmanegara (2010) partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuat, dan pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam prosesnya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diartikan oleh Mulyadi (2001) sebagai “keikutsertaan operating manajer dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran”. Partisipasi anggaran sebagai “suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya”. Pengertian partisipasi dalam penganggaran secara lebih terperinci disampaikan oleh Milani (2005) yaitu : 1) Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer, 2) Alasan- alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi, 3) Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta, 4) Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran final, 5) Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran dan 6) Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.

Teori Penetapan Tujuan perilaku seseorang dapat dilihat dari upaya keterlibatan mereka dalam menetapkan anggaran pemerintah daerah. Adanya upaya keterlibatan langsung dalam penyusunan anggaran, maka akan menciptakan komunikasi yang baik antar anggota tim, sehingga tercipta motivasi yang besar untuk mencapai tujuan organisasi. Penetapan anggaran juga dapat tercipta dengan baik karena adanya campur tangan dan usulan dari setiap unit-unit kerja untuk memutuskan anggaran yang sesuai

dengan kondisi dan kebutuhan. Penelitian menurut Asrini (2017), Heski *et al.*, (2017), Hendra (2018) dan Posi (2018) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga adanya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis :

*H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah.*

### **3. Kejelasan Sasaran Anggaran**

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 tersebut (Kenis, 1979). Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan dapat mempermudah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan ataupun kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran biasa digunakan sebagai alat untuk manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif. Adanya kejelasan sasaran anggaran, maka kinerja suatu unit organisasi akan dinilai baik secara finansial.

Kejelasan sasaran anggaran memiliki maksud untuk mencapai tujuan yang telah diprogramkan. Dimana akan berpengaruh pada perilaku untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Memperoleh kejelasan informasi sasaran anggaran dalam menetapkan tujuan, akan membantu organisasi dalam menyusun anggaran. Kejelasan sasaran anggaran juga memberi kemudahan untuk mempertanggungjawabkan akan keberhasilan pelaksanaan program kerja dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini dikarenakan pegawai akan melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki, sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan penelitian Asrini (2017), Heski *et al.*, (2017) dan Posi (2018) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga dengan semakin tingginya kejelasan sasaran anggaran yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis:

*H2: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah.*

### **4. Struktur Desentralisasi**

Struktur desentralisasi adalah pengambilan keputusan yang terjadi dalam organisasi apabila sebagian otoritas didelegasikan pada level yang rendah dalam organisasi (Posi, 2018). Desentralisasi merupakan praktik pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan kepada yang lebih rendah (Hansen & Mowen, 2000). Dengan demikian manajer puncak dapat mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada manajer bawahnya dalam pembuatan keputusan, sehingga

membawa konsekuensi tanggung jawab semakin besar bagi pimpinan yang lebih rendah terhadap implemementasi terhadap keputusan yang dibuat (Diana, 2013).

Hubungan antara tujuan yang ditetapkan akan dapat berpengaruh terhadap kompleksitas tugas. Adanya struktur desentralisasi diharapkan dapat lebih mudah dalam menyelesaikan salah satu permasalahan tugas yaitu dalam menetapkan keputusan anggaran. Pemimpin dalam mengambil keputusan anggaran berupaya untuk membuat anggaran yang sesuai dengan kondisi kinerja pada organisasi, dan memahami cara untuk dapat merealisasikan tujuan agar cepat tercapai. Penetapan tujuan organisasi juga akan menghasilkan sebuah tujuan anggaran yang mencakup semua pendapat dari setiap bagian. Adanya pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan dalam organisasi, maka pihak manajer tingkat bawah akan menggunakan wewenang tersebut sebagai cara untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut penelitian Heski *et al.*, (2017), Posi (2018) dan Irzan *et al.*, (2018) menyatakan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga semakin tinggi pelaksanaan struktur desentralisasi, maka akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis:

*H3: Struktur Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah.*

## **5. Evaluasi Anggaran**

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979). Cara di mana anggaran yang digunakan dalam evaluasi kinerja cenderung mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Hansen & Stede, 2004; Mui Yee *et al.*, 2016). Salah satu cara untuk mengukur kinerja pemerintah daerah adalah dengan evaluasi anggaran. Evaluasi anggaran pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara anggaran yang disusun dengan pelaksanaannya, sehingga dari hasil perbandingan dapat diketahui adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan-penyimpangan tersebut akan dipergunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian terhadap kinerja (Salbiah & Rizky, 2012).

Berdasarkan *Stewardship Theory* adanya evaluasi anggaran maka artinya pegawai diberikan sebuah tanggung jawab dan kepercayaan dari pimpinan untuk dapat mendeteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada anggaran diorganisasi. Apabila dalam melaksanakan evaluasi anggaran dapat dilaksanakan dengan memuaskan maka akan berdampak pada terciptanya kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi. Dilakukannya evaluasi anggaran pada setiap program kerja akan berguna untuk memperbaiki adanya kesalahan dan penyimpangan yang terjadi. Evaluasi anggaran juga dapat menjadi dorongan dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan anggaran suatu organisasi agar dapat disusun menjadi lebih baik dari periode sebelumnya. Sehingga dengan adanya evaluasi anggaran pada setiap program kerja maka akan menjadikan kinerja pemerintah daerah semakin baik.

Pada penelitian Nurlelahayati *et al.*, (2017) dan Hariani *et al.*, (2018) menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah, sehingga dengan meningkatkan pelaksanaan evaluasi anggaran, maka akan semakin meningkat kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis :

*H4: Evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah.*

## 6. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat dengan organisasinya (Nurlelahayati *et al.*, 2017). Komitmen organisasi terbentuk pada dasarnya adanya komitmen karyawan (individu). Menurut Mowday *et al.*, (1979), komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, antara lain adalah: (a) Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi, (b) Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan, dan (c) Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Konsep dasar *Stewardship Theory* adalah penyelarasan antara tujuan *steward* dengan tujuan *principal*. Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi, adanya kesamaan tujuan antara pimpinan dengan para pegawai maka akan menjadikan komitmen organisasi pada diri tiap pegawai menjadi motivasi untuk semakin meningkat kinerjanya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi maka akan menjadikan pegawai untuk selalu berusaha keras agar organisasi menjadi semakin baik. Komitmen organisasi pada para pegawai juga dapat memberikan keyakinan bagi pihak organisasi terhadap pegawainya bahwa mereka sanggup melaksanakan dan siap untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Damanik (2017), Nurlelahayati *et al.*, (2017) dan Awalliah (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah, sehingga semakin tinggi komitmen organisasi seorang pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis:

*H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah.*

## C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah Aparat Pemerintah pada OPD Kabupaten Magelang yaitu sebanyak 25 OPD yang terdiri dari kantor, dinas dan badan. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan data subjek. Sumber data yang digunakan adalah data primer. Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data adalah menggunakan teknik kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan. Kuesioner ditujukan kepada kepala dinas, kepala sub bagian, kepala sub



bagian keuangan, bendahara atau verifikator, pejabat penatausahaan keuangan dan staf keuangan atau akuntansi atau pembukuan. Berdasarkan beberapa pernyataan dari setiap variable, maka responden diminta memberikan penilaian dengan skala *Likert* 1-5. Analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, uji validitas, uji reabilitas dan regresi linier berganda. Pengujian hipotesis menggunakan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji F dan uji t.

## D. Hasil

### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan sebagai teknik analisis dengan tujuan untuk menjelaskan atau memberikan gambaran jumlah kuesioner yang kembali dan perbandingan dengan kuesioner yang dikirim dengan menyajikan tabel yang berisi nilai maksimal minimal, mean dan standar deviasi yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang diterima dan juga memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian, seperti jenis kelamin, umur, jenjang pendidikan, tingkat jabatan, dan lama masa kerja (Ghozali, 2018:19).

**Tabel 3. Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KPD	102	3	5	4,06	0,3879
PPA	102	3	5	3,87	0,4620
KSA	102	4	5	4,13	0,3225
SD	102	1	5	2,89	0,7952
EA	102	1	4	3,05	0,5071
KO	102	1	5	3,81	0,4991

*Sumber: Data primer yang diolah, 2019*

Sampel dalam penelitian ini adalah Aparat Pemerintah di OPD Kabupaten Magelang Kuesioner yang disebar pada OPD Kabupaten Magelang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Kuesioner ditujukan kepada kepala dinas, kepala sub bagian, kepala sub bagian keuangan, bendahara atau verifikator, pejabat penatausahaan keuangan dan staf keuangan atau akuntansi atau pembukuan. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 108 eksemplar, namun yang dapat diolah sebanyak 102 eksemplar atau sebesar 94,44%. Responden pada penelitian ini sebagian besar berusia diatas 40 tahun, dengan jenis kelamin lebih banyak wanita. Sebagian besar responden telah memiliki pendidikan terakhir S1, dengan pengalaman kerja sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pada tingkat jabatan sebagian besar responden adalah staf keuangan atau akuntansi atau pembukuan.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Hasil pengujian dapat dilihat pada table 4 :

**Tabel 4. Hasil Uji Analisis Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,442	0,434		3,317	0,001
PPA	0,006	0,133	0,007	0,059	0,953
KSA	0,487	0,133	0,422	3,674	0,000
SD	0,026	0,046	0,054	0,566	0,573
EA	-0,017	0,055	-0,028	-0,319	0,751
KO	0,143	0,083	0,183	1,712	0,090

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil koefisien regresi pada tabel 4 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$KPD = 1,442 + 0,006 PPA + 0,487 KSA + 0,026 SD - 0,017 EA + 0,143 KO + e$$

## 3. Uji Hipotesis

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model penelitian dalam menerangkan variasi variabel dependen yang dinyatakan dalam bentuk persentase (Ghozali, 2018:97).

**Tabel 5. Koefisien Determinasi**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,558 <sup>a</sup>	0,311	0,275	0,330

*Sumber: Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan hasil uji *Adjusted R Square* besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,275. Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi, evaluasi anggaran dan komitmen

organisasi mampu menjelaskan kinerja manajerial sebesar 27,5%, sedangkan sisanya 72,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain dari luar penelitian ini.

### b. Uji F

Uji F pada dasarnya digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual (*Goodness of fit*). Uji F menguji apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fit* atau tidak (Ghozali, 2018:98).

**Tabel 6. Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4,7249	5	0,944	8,662	0,000 <sup>b</sup>
Residual	10,473	96	0,109		
Total	15,198	101			

*Sumber: Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan jumlah  $n = 102$  dan  $k = 5$ , maka  $df_1 = 5$  dan  $df_2 = 96$ , maka diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,31. Hasil tersebut menunjukkan bahwa  $F_{hitung} = 8,662 > F_{tabel} = 2,31$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti model penelitian layak atau *fit*. Artinya partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi, evaluasi anggaran dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja pemerintah daerah secara baik. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan tersebut sudah *fit* atau cocok.

### c. Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat nilai signifikansi masing-masing variabel independen menggunakan tingkat kepercayaan 5% dengan derajat kebebasan  $df = n-1$  (Ghozali, 2018:99). Berdasarkan jumlah responden  $n = 102$  maka derajat kebebasannya  $df = n-1$  yaitu 101, sehingga diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,66. Ringkasan hasil uji t yang disajikan tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7. Uji t**

Variabel	t hitung	Sig.	t tabel	Keterangan
PPA	0,059	0,953	1,66	H <sub>1</sub> Tidak Diterima
KSA	3,674	0,000	1,66	H <sub>2</sub> Diterima
SD	0,566	0,573	1,66	H <sub>3</sub> Tidak Diterima

EA	-0,319	0,751	1,66	H <sub>4</sub> Tidak Diterima
KO	1,712	0,090	1,66	H <sub>5</sub> Tidak Diterima

---

*Sumber :Data primer diolah, 2019*

#### 1) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Berdasarkan pengujian t dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} = 0,059 < t_{tabel} = 1,66$  dan  $p\ value = 0,953 > \alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah sehingga H<sub>1</sub> tidak diterima. Artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berdampak pada kinerja pemerintah daerah. Hal tersebut dikarenakan dalam menetapkan anggaran hanya pemimpin yang mampu untuk menentukan jumlah anggaran akhir. Sedangkan untuk para pegawai level bawah hanya memiliki hak untuk berkontribusi dalam penyusunan anggaran, namun tidak memiliki hak untuk menetapkan anggaran. Sehingga seluruh rancangan dan program dalam penyusunan anggaran akan dikembalikan kepada para pemimpin, yang kemudian menjadikan para pegawai level bawah tidak termotivasi untuk menyusun anggaran dengan baik yang berakibat pada menurunnya kinerja pemerintah daerah.

Menurut *goal setting theory* menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognition* yaitu *values* (nilai) dan *intentions* (tujuan). Pada dasarnya partisipasi penyusunan anggaran sangat penting dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah, namun apabila dalam menetapkan dan menyusun anggaran hanya pemimpin yang mampu menentukan, maka akan menjadikan perilaku para pegawai tidak terpacu untuk bertanggung jawab dalam menciptakan anggaran yang bagus.

Hasil penelitian konsisten dengan penelitian Fitra (2016) dan Hariani *et al.*, (2018) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Namun tidak konsisten dengan penelitian menurut Asrini (2017), Heski *et al.*, (2017), Hendra (2018) dan Posi (2018) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

#### 2) Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Berdasarkan uji t dapat diketahui  $t_{hitung} = 3,674 > t_{tabel} = 1,66$  dan  $p\ value = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah sehingga H<sub>2</sub> diterima. Artinya bahwa dengan adanya kejelasan sasaran anggaran maka kinerja pemerintah daerah akan meningkat dan menjadi lebih baik. Adanya kejelasan sasaran anggaran maka para pegawai akan mampu untuk menentukan target dalam mencapai anggaran tersebut, dan merumuskan apa saja yang akan dilakukan sehingga apa yang telah ditargetkan pada awalnya dapat terealisasi

dengan baik secara tepat waktu. Kejelasan sasaran anggaran di Kabupaten Magelang telah mampu mempengaruhi kinerja pemerintah daerah dikarenakan pegawai yang terlibat dalam pengelolaan anggaran telah memahami persis tugas dan pekerjaan yang harus mereka lakukan dan pegawai mampu membedakan sasaran yang paling penting. Selain itu, tiap pegawai telah mampu dalam membangun kerja sama tim untuk mencapai sasaran yang sesuai tujuan pemerintahan.

Berdasarkan *goal setting theory*, salah satu faktor dalam mempengaruhi perilaku seseorang adalah tujuan (*intentions*) yang merupakan hal yang ingin dicapai sebagai pendorong untuk mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Adanya kejelasan sasaran anggaran akan mendorong perilaku pegawai untuk memperoleh informasi yang jelas dan akurat sehingga mampu menciptakan sebuah target penetapan tujuan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pemerintah. Menciptakan cara paling tepat agar target sasaran anggaran dapat terlaksana dengan baik, sehingga semakin tingginya kejelasan sasaran anggaran, maka akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Asrini (2017), Heski *et al.*, (2017) dan Posi (2018) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Tetapi tidak konsisten dengan penelitian Nurhalimah (2013) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

### 3) Pengaruh Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Berdasarkan uji t dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} = 0,566 < t_{tabel} = 1,66$  dan  $p\ value = 0,573 > \alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa struktur desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah sehingga  $H_3$  tidak diterima. Artinya bahwa struktur desentralisasi tidak memberikan dampak terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal tersebut terjadi karena dalam pendelegasian wewenang kepada pegawai level bawah tidak terlaksana dengan baik. Pemimpin masih menjadi penentu dalam segala aspek kewenangan terhadap segala keputusan dan kebijakan di organisasi. Sehingga menjadikan ketidakefektifan dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa hubungan antara tujuan yang ditetapkan akan berpengaruh terhadap kompleksitas tugas. Salah satu bentuk kompleksitas tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai level bawah adalah wewenang dalam menentukan penambahan ataupun pemutasian pegawai. Sehingga pendelegasian kepada pegawai level bawah tidak memberikan keuntungan kemudahan dalam menetapkan tujuan organisasi. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Heski *et al.*, (2017), Posi (2018) dan Irzan *et al.*, (2018)

menyatakan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

#### 4) Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Berdasarkan uji t dapat diketahui  $t_{hitung} = -0,319 < t_{tabel} = 1,66$  dan  $p\ value = 0,751 > \alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah sehingga  $H_4$  tidak diterima. Artinya bahwa evaluasi anggaran tidak memberikan dampak pada kinerja pemerintah daerah. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan evaluasi anggaran tidak dapat terlaksana dengan baik. Para pegawai tidak mampu untuk menyelesaikan permasalahan penyimpangan anggaran, dimana dengan tidak adanya penyelesaian penyimpangan tersebut maka anggaran tidak dapat digunakan untuk menyusun rencana anggaran selanjutnya. Kemudian menjadikan pemimpin untuk turun tangan dalam menyelesaikan permasalahan penyimpangan anggaran agar dapat terciptanya rencana target anggaran yang lebih baik dari tahun sebelumnya.

Pada *Stewardship Theory* menyatakan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Pada pelaksanaannya pegawai yang diberikan tanggung jawab untuk mendeteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada anggaran diorganisasi tidak mampu untuk menyelesaikan penyimpangan anggaran dengan baik. Adanya ketidakmampuan pegawai dalam mengevaluasi anggaran menjadikan pemimpin tidak puas terhadap kerja pegawai dan menjadikan pemimpin harus turun untuk menyelesaikannya. Ketidakpuasan pemimpin terhadap kerja pegawai dapat berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi. Apabila tidak ada kesatuan tujuan untuk saling maksimal dalam menyelesaikan permasalahan, maka akan menjadikan kesuksesan dalam mencapai target organisasi akan rendah. Sehingga evaluasi anggaran menjadi tidak efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja pemerintah.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Fitra (2016) menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja pemerintah daerah. Namun tidak konsisten dengan penelitian menurut Nurlalahayati *et al.*, (2017) dan Hariani *et al.*, (2018) menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah.

#### 5) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Berdasarkan uji t dapat diketahui  $t_{hitung} = -0,319 < t_{tabel} = 1,66$  dan  $p\ value = 0,751 > \alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah sehingga  $H_4$  tidak diterima. Artinya bahwa komitmen organisasi tidak memberikan dampak pada kinerja pemerintah daerah. Hal ini disebabkan adanya ketidaksamaan persepsi antara keinginan pegawai dengan pemimpin yang menjadikan para pegawai tidak

termotivasi untuk menjalankan segala tugas yang diberikan dengan baik. Sehingga menjadikan tidak tercapainya target-target anggaran yang telah ditetapkan yang berakibat pada menurunnya penilaian kinerja pemerintah.

Berdasarkan Stewardship Theory, penyelarasan antara tujuan steward dengan tujuan *principal* dapat berpengaruh pada capaian tujuan organisasi, namun pada hasil penelitian ini dikarenakan tidak adanya persamaan persepsi antara tujuan pegawai dengan pemimpin menjadikan proses pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak maksimal. Ketidaksamaan tujuan tersebut menjadikan perilaku pegawai menjadi tidak termotivasi untuk mencapai target organisasi sehingga berdampak buruk terhadap kinerja pemerintah.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Maramis (2016) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Tetapi tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian oleh Damanik (2017), Nurlalahayati *et al.*, (2017) dan Awalliah (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah.

## **E. Kesimpulan**

Hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Sedangkan Partisipasi Penyusunan Anggaran, Struktur Desentralisasi Anggaran, Evalausi Anggaran, dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini memiliki keterbatasan 1) sampel yang digunakan hanya di Kabupaten Magelang, sehingga penelitian ini belum dapat digeneralisasi di seluruh kabupaten lain mengenai kinerja pemerintah daerah. 2) Penelitian ini menggunakan sampel sebagian besar adalah staf akuntansi/keuangan/pembukuan sehingga belum dapat mengeneralisasi kinerja pemerintah. 3) Penelitian ini hanya menggunakan variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi, evaluasi anggaran dan komitmen organisasi untuk menjelaskan variabel kinerja pemerintah daerah.

Saran yang diberikan untuk peneliti selanjutnya yaitu 1) Penelitian selanjutnya dapat memperluas jumlah sampel dengan cara menambah populasi di Kabupaten-kabupaten lain agar lebih mudah untuk menggeneralisasikan hasil penelitian dan perlu dilakukan penelitian ulang dengan aspek-aspek yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil dari penelitian sebelumnya. 2) Penelitian berikutnya diharapkan memilih sampel yang ditujukan kepada pimpinan (kepala dinas dan kepala sub bagian) sehingga hasil akan lebih signifikan. 3) Penelitian berikutnya diharapkan dapat menambah variabel-variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah seperti transparansi, gaya kepemimpinan, dan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

## Daftar Pustaka

- Asrini. 2017. Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Daerah Kota Palu. *Palu: Pasca Sarjana Universitas Tadulako, Vol 5 No.1.*
- Awalliah, R. 2018. Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Barito Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, Jilid 4 No.3.*
- Bastian, I. 2009. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Damanik, E. S. 2017. Pengaruh Sistem Akuntansi Keuangan, Teknologi Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tebo. *Jurnal of Economics and Business, Vol.1 No.1.*
- Diana. 2013. *Konsep Dasar Perpajakan*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Dharmanegara, Idha. B. A. 2010. *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fitra, Y. A. 2016. Pengaruh Karakteristik Penganggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Skpd Kota Padang). *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Yogyakarta: Badan Penerbit BPFE.
- Hansen, Don. R. & Maryanne. M. Mowen. 2000. *Akuntansi Manajemen. Edisi Kedua. Terjemahan A. Hermawan*. Jakarta: Erlangga.
- Hansen, S. C., & Stede, W. A. 2004. Multiple Facets Of Budgeting: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research, 15(4), 415.*
- Hariani, S. & Veny. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Walikota Jakarta Barat). *Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan, Vol. 11 No.2.*
- Hendra, J. 2018. Pengaruh Partisipasi Dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Probolinggo). *Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi, Keuangan dan Pajak E- ISSN:2598-6074, P-ISSN:2598-2885.*
- Heski. P, Purwanti. D. T, A. F. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Magelang). *University Research Colloquium, ISSN 2407.*



- Irzan, M, Abdullah, S. 2018. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Struktur Desentralisasi, dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada SKPD Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)* Vol. 3, No. 2
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 4, 707–721.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Magelang Tahun 2018.
- Mahsun, M., Sulistiyowati, F., & Purwanurgra, H. . 2011. *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPFE.
- Maramis, Lidya A., Saerang, David P. E. dan Warongan, J. D. . 2016. Pengaruh Partisipasi Pejabat Struktural dalam Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Kabupaten Minahasa Utara.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit: CV. Andi Offset. Yogyakarta.
- Milani, K. W. 2005. The Relationship of Participation in Budget-setting of Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study. *The Accounting Review*, 50.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mui Yee, C., Wong S. K. E., Ismail, K. 2016. An Analysis of Budgetary Goals Impacting Organizational Performance. *Audit Financiar*, XIV. 5 (13).
- Nurhalimah., Darwanis., & Syukriy Abdullah. 2013. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Perangkat Daerah di Pemerintah Aceh”. *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. ISSN: 2303-0164. Vol.2 No.1. h: 27-36.
- Nurlelahayati, Mirna Indriani, F. S. B. 2017. Pengaruh Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 3, 134–150.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran dan Belanja Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Posi, S. H. 2018. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja SKPD Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Hibualamo, Volume 2*.
- Salbiah., Rizky, R. 2012. Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonom*, 15 (2), 42.

Solekhah, Y dan Ruliana, T. 2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Samarinda). *Jurnal Artikel Ekonomia*.

Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT. Reflika Aditama.  
Syafrial. 2009. Pengaruh Ketepatan Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Sarolangun. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Warisno. 2009. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Satuan Kerja Perangkat (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jambi. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.

[www.bpkb.go.id](http://www.bpkb.go.id). (n.d.).

[www.magelangkab.go.id](http://www.magelangkab.go.id). (n.d.).