

PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, UMPAN BALIK ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN DAN KESULITAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ORGANISASI SATUAN KERJA BADAN LAYANAN UMUM UNIVERSITAS RIAU

Armia, Kamaliah & Novita Indrawati

**Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau
e-mail: miapnbp@gmail.com**

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the effect of participation in budgeting, clarity of budget targets, budget feedback, budget evaluation and budget target difficulties on the managerial performance of the work units of public service organizations (BLU) of Riau University. The population in this study were all leaders and secretaries at each level of management in the organizational structure of the work unit of the University of Riau Public Services (BLU), totaling 231 people. Determination of the number of samples using the census method or saturated samples. The analytical method used is multiple regression analysis. The results of this study indicate that partial participation in budget formulation, budget target clarity, budget feedback, budget evaluation and budget target difficulties have a significant effect on managerial performance.

Keywords: *Participation in budget compilation, clarity of budget goals, budget feedback, budget evaluation, difficulties of budget targets and managerial performance*

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu perguruan tinggi negeri terkemuka di Provinsi Riau, Universitas Riau (UNRI) merupakan lembaga pencetak sumber daya manusia yang handal sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pasar kerja, dan kebutuhan professional. Untuk mencapai hal tersebut, UNRI mengajukan diri menjadi Badan Layanan Umum (BLU), dan secara resmi berstatus sebagai BLU penuh berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan No. 33/KMK.05/2010 tanggal 26 Januari 2010. Namun setelah delapan tahun menjadi BLU penuh kinerja UNRI belum memperlihatkan hasil yang maksimal, dilihat dari hasil penilaian pengelolaan Kinerja Satuan Kerja (Satker) BLU UNRI terkait aspek keuangan dan aspek layanan oleh Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan (PPK BLU).

Hasil Penilaian pengelolaan Kinerja Satker BLU UNRI terkait aspek keuangan dan aspek layanan pada tahun 2018 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 penilanan dari Direktorat PPK BLU memperoleh Total Skor sebesar 68,64 dengan predikat A-BAIK, akan tetapi pada tahun anggaran 2018 hasil penilanan Direktorat PPK BLU memperoleh Total Skor sebesar 55,89 dengan predikat BB-SEDANG, menunjukkan bahwa Kinerja Satker BLU UNRI mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan pertumbuhan dari kedua indikator tersebut belum bersifat konstan dan masih mengalami fluktuasi setiap tahun sehingga dapat

disimpulkan bahwa kinerja manajerial Organisasi Satker BLU UNRI belum maksimal.

Selain ditinjau dari hasil penilaian Direktorat PPK BLU, indikator lain yang dapat dipergunakan dalam menilai kinerja manajerial Organisasi Satker BLU UNRI adalah "Capaian Kinerja Organisasi". UNRI telah merumuskan dan menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU), hal ini agar pemangku kepentingan mudah dalam mengukur dan menganalisa keberhasilan kinerja UNRI. Capaian IKU merupakan tolak ukur capaian tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) yang menjadi tanggung jawab dari setiap tingkatan manajerial di UNRI dalam upaya merealisasikan Visi dan Misi UNRI yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis UNRI tahun 2016-2020 melalui pelaksanaan program-program dan kegiatan-kegiatan yang tertuang dalam anggaran tahunan berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan yang telah tersusun serta dalam Perjanjian Kinerja yang ditetapkan.

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah UNRI, rata-rata capaian IKU UNRI Tahun 2017- 2018 di atas 100%, hal tersebut menunjukkan bahwa secara umum target capaian IKU berhasil dipenuhi, bahkan capaian indikator kinerja IKU tersebut rata-rata melebihi target yang telah ditentukan. Akan tetapi jika dibandingkan rata-rata capaian tahun 2018 mengalami penurunan 0,25% dari tahun sebelumnya, dimana rata-rata capaian IKU tahun 2018 hanya sebesar 155% sedangkan tahun 2017 sebesar 208%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa telah terjadi penurunan terhadap capaian IKU UNRI tahun 2018 yang juga mengindikasikan adanya penurunan terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Satker BLU UNRI.

Dalam mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi, maka diperlukan kinerja manajerial yang baik (Sumadiyah dan Susanta, 2009). Kinerja manajerial yang baik dapat dilihat indikatornya dari bagaimana manajer menjalankan fungsi manajemen (Giri, 2014). Sebab terwujudnya efisiensi bagi organisasi terutama pada Perguruan Tinggi tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan berbagai aktifitas dan sumber daya yang dimiliki.

Salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajemen adalah sistem penganggaran. Penganggaran (*budgeting*) merupakan rencana kuantitatif operasi organisasi yang meliputi aspek keuangan maupun non keuangan (Blocher, 2011). Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Penggunaan anggaran merupakan konsep yang sering dipergunakan untuk melihat kinerja organisasi publik. Anggaran yang disusun harus dengan pendekatan kinerja (Hidayat, 2014).

Anggaran program UNRI disusun dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) baik di tingkat Universitas dan tingkat Fakultas. Sebagai bagian dari fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU, pendapatan operasional BLU seluruh pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada perguruan tinggi dapat langsung digunakan, sesuai RBA-nya tanpa terlebih dahulu disetorkan ke dalam Rekening Kas Negara. Anggaran BLU dimasukkan dalam RBA definitif BLU yang merupakan lampiran DIPA BLU. Dengan demikian penggunaan PNBP harus sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan dalam DIPA dan RBA BLU. Adapun Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL) UNRI Tahun 2016-2018 dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Dari Tabel 1 tersebut memperlihatkan bahwa setiap tahun anggaran dalam RBA BLU UNRI mengalami peningkatan namun kinerja manajerial Organisasi Satker BLU UNRI masih belum memperlihatkan hasil yang maksimal.

Keberhasilan suatu organisasi dalam hal ini UNRI sebagai organisasi sektor publik sangat berkaitan erat dengan kinerja manajerial dari setiap unit kerja disetiap organisasi Satkernya. Kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi khususnya UNRI. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik. Mahoney (1983:132), mendefinisikan kinerja manajerial adalah sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam aktivitas manajerial antara lain dimulai dari proses perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Tabel 1
Rencana Kerja Anggaran Kementerian/ Lembaga (RKA-KL)
UNRI Tahun 2016 s. d 2018

RKA-KL	Tahun		
	2016	2017	2018
RM	159.629.776.000	162.845.690.000	173.417.449.000
BOPTN	39.676.839.000	39.676.839.000	39.900.000.000
PNBP	193.135.835.000	202.845.448.000	216.436.174.000
PNBP Kerjasama	-	9.604.000.000	21.163.826.000
Jumlah	392.442.450.000	414.971.977.000	450.917.449.000

Sumber : UNRI (2018)

Terkait dengan kinerja manajerial di Organisasi Satker BLU UNRI, fenomena yang sering terjadi adalah dalam hal proses penyusunan dan penetapan anggaran UNRI yang sudah mengadopsi sistem BLU penuh sering terjadi keterlambatan dan timbulnya rasa keragu-raguan dalam penetapan suatu perencanaan anggaran. Hal ini terjadi mungkin saja akibat dari setiap unit kerja yang ada pada tingkat organisasi Satker seperti tingkat Fakultas dan Jurusan yang harus dapat memaksimalkan sumberdaya internalnya guna membiayai program kerja mereka, sementara unit kerja tersebut masih ragu akan kemampuan anggaran yang mereka miliki sehingga timbul rasa keragu-raguan dari para penyusun perencanaan kebijakan anggaran dalam menyusun dan menetapkan suatu target kerja anggaran organisasinya karena kurangnya anggaran. Permasalahan lain yang penulis temukan adalah masih kurangnya koordinasi dan komunikasi antar unit kerja dalam organisasi Satker sehingga sering terjadi suatu kegiatan yang tadinya tidak dianggarkan namun dilaksanakan sehingga timbul kasus temuan adanya salah anggaran. Kemudian masih lemahnya investigasi, evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh para pejabat pembuat kebijakan, hal ini terlihat dari adanya anggaran yang tidak terpakai karena tidak dilaksanakannya suatu kegiatan yang seharusnya dilaksanakan padahal sudah dianggarkan, serta terjadinya penyesuaian anggaran dan refisi anggaran yang lebih dari satu kali dalam masa periode waktu anggaran, sehingga menimbulkan ketidak pastian sasaran dan ketidak jelasan tujuan anggaran yang sudah ditetapkan.

Permasalahan lain adalah berkaitan dengan belum maksimalnya penataan staf terutama jika dikaitkan dengan proses penyusunan anggaran yang memakan waktu cukup lama dan melelahkan, hal ini dimungkinkan terjadi sebagai akibat dari beragamnya jenis form isian dan tabel yang harus disajikan dalam dokumen perencanaan serta banyaknya data dan dokumen yang harus disiapkan dan

melibatkan informasi dari semua bidang. Panjangnya proses penyusunan anggaran di BLU UNRI merupakan konsekuensi UNRI Sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan BLU (PK-BLU) dengan Status PK BLU Penuh. Proses penyusunan anggaran di UNRI dimulai dari unit terendah yakni Program Studi/Unit sampai pada UPT. Dimana tahapan penyusunan perencanaan dan penganggaran di UNRI dimulai dari : Penyusunan TRPNBP, Penetapan Alokasi Fakultas dan Unit, Penetapan Kebijakan Rektor : (Musrenbang), Penyusunan Rencana Belanja (Penyiapan RBA dan RKA-KL), Penyesuaian Penyusunan Rencana Belanja Berdasarkan Pagu Indikatif, Review Usulan RBA dan RKA-KL oleh Bagian Perencanaan, Bagian Keuangan, Bagian UHTL-BMN dan SPI, Finalisasi Penyusunan Rencana Belanja (Penyiapan RBA dan RKA-KL), Input Usulan RKA-KL, Penyampaian Usulan RBA dan RKA-KL pada Bagian Perencanaan Kemristekdikti, Review Usulan RBA dan RKA-KL oleh Bagian Perencanaan Dikti (Pagu Indikatif), Review Usulan RBA dan RKA-KL oleh Bagian Perencanaan Dikti dan Irjen (Pagu Anggaran), Penyesuaian dan Review Usulan RBA dan RKA-KL oleh Bagian Perencanaan Dikti dan Irjen (Alokasi Anggaran), Review Usulan RBA dan RKA-KL oleh Kementerian Keuangan (Pagu Anggaran), Penyerahan RKA-KL dan DIPA oleh Kementerian Keuangan, Pengelompokan RKA-KL per Fakultas dan Unit, Penyerahan RKA-KL Ke Fakultas dan Unit, dan Pelaksanaan Anggaran. Panjangnya dan rumitnya Siklus Penyusunan Anggaran tersebut sering menjadi kendala dalam proses penyusunan anggaran oleh para penyusun kebijakan anggaran sehingga seringkali terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian penyusunan anggaran. Hal tersebut terjadi akibat spesifikasi pekerja kurang siapnya SDM yang ada dengan spesifikasi pekerjaan, dan kurang terlatihnya pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Adanya permasalahan tersebut sering membuat para penyusun kebijakan anggaran dalam hal ini para manajer baik dari tingkat *low level management*, *middle level of management* sampai pada tingkatan *top level of management* yang ada di lingkungan Organisasi Satker BLU UNRI menjadi lambat dan timbul keraguan dalam mengambil keputusan sehingga menyebabkan terjadinya keterlambatan laporan-laporan anggaran dan penyelesaian RBA BLU UNRI sehingga berdampak pada terganggunya proses pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja manajerial pada Organisasi Satker BLU UNRI memang belum berjalan dengan begitu baik dan optimal. Oleh karenanya menjadi penting dan perlu dikaji secara mendalam faktor-faktor apa saja yang kemungkinan dapat mempengaruhinya sehingga mampu terlaksananya dan tercapainya visi misi serta meningkatnya kinerja manajerial di Organisasi Satker BLU UNRI yang pada akhirnya diharapkan dapat memaksimalkan kinerja UNRI.

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan serta dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus menerus, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai. Kenis (1989:271), mengemukakan bahwa ada lima hal sebagai karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) yang dalam penelitian ini diduga berkemungkinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial Organisasi Satker BLU UNRI.

Faktor pertama adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*). Sebagaimana dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang baik oleh perguruan tinggi, tidak hanya mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi tetapi juga meningkatkan mutu, produktivitas, dan inovasi (Qiftiyah, 2015). Untuk menilai apakah perguruan tinggi memiliki mutu yang baik, pemerintah menetapkan

standar bagi perguruan tinggi yang biasa disebut akreditasi perguruan tinggi. Akreditasi merupakan pengakuan dan penilaian mengenai suatu lembaga pendidikan tentang kelayakan dan kinerja yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau BAN-PT (Qiftiyah, 2015). Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 087/U/2002, salah satu tujuan akreditasi adalah mendapatkan gambaran mengenai kinerja lembaga pendidikan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu Akreditasi mendorong perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja manajerial salah satunya dengan cara partisipasi anggaran, sehingga perguruan tinggi dapat juga meningkatkan mutu, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi.

Selanjutnya faktor kedua yang diperkirakan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI adalah Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*). Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya. Sasaran anggaran yang tidak jelas atau membingungkan dapat menimbulkan ketegangan dan ketidakpastian bagi para pelaksana, implikasinya dapat menurunkan kinerja mereka sehingga juga dapat menurunkan kinerja instansi maupun organisasi. Namun sebaliknya, jika kejelasan sasaran anggaran dinyatakan secara jelas maka kinerja instansi maupun organisasi tersebut semakin meningkat (Kenis yang dikutip dalam Munandar, 2010:57). Oleh sebab itu, sasaran anggaran tiap-tiap unit organisasi publik harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kemudian faktor ketiga yang juga diperkirakan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI adalah Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*). Munandar (2010:59), menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas (Becker dan Green, 2011). Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran yang dibuat dan dituangkan dalam RBA di BLU UNRI diharapkan nantinya akan ada umpan balik yang kemudian bisa di evaluasi apakah program-program yang telah dibuat telah dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat.

Sedangkan faktor keempat yang diperkirakan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI adalah Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*). Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Munandar, 2010:63). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif (Kurnia, 2009). Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian terhadap kinerja manajerial.

Evaluasi secara mendasar mempunyai 4 tujuan yaitu 1) Meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan, 2) Memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang

lainnya, 3) Sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi dan 4) Untuk menilai pembuatan keputusan manajemen (Kurnia, 2009).

Kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari kemampuannya dalam menyelesaikan suatu program yang telah dibuat. Namun, kinerja juga dinilai dari seberapa bijak organisasi tersebut untuk mengelola dan memanfaatkan anggaran yang telah ditetapkan. Untuk menilai itu diperlukannya evaluasi anggaran demi mengetahui sejauh mana kinerja dari organisasi tersebut. Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka (Kennis, 1989:710). Dengan dilakukannya evaluasi anggaran, maka akan diketahui kinerja organisasi pada periode itu, dan diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya.

Selain keempat faktor diatas faktor kelima yang juga diperkirakan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI adalah Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*). Munandar (2010:67), mengemukakan bahwa kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Muslimah (2008), menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi. Kemudian Merchant (2008), mengemukakan bahwa untuk tujuan motivasional, sasaran anggaran yang tepat adalah *stretch target*, yaitu sasaran yang ketat, yang tidak dapat dicapai apabila tidak ada perubahan dalam sistem kerja.

Anggaran program di BLU UNRI yang dituangkan dalam RBA haruslah dengan melibatkan para pimpinan struktural yang ada di lembaga universitas khususnya Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan dan Koordinator Program Studi sebagai *low level management* dan *middle level of management*, namun tentunya juga dengan melibatkan *top level of management* dan perangkat managerial lainnya yang ada pada Organisasi Satker BLU UNRI untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai ujung tombak lembaga. Hal ini karena merekalah yang paling tahu apa yang sebenarnya harus dilakukan sehingga akan ada kejelasan sasaran anggaran yang disusun. Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran yang dibuat dan dituangkan dalam RBA maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Serta nantinya akan ada umpan balik yang kemudian bisa di evaluasi apakah program-program yang telah dibuat telah dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat. Selain itu, tujuan dilibatkannya para Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan dan Koordinator Program Studi serta *top level of management* dan perangkat managerial lainnya yang ada pada Organisasi Satker BLU UNRI dalam penyusunan RBA, hal ini agar kinerja manajerial organisasi di tingkat jurusan dan program studi sampai pada tingkat Fakultas dan tingkat Universitas dapat berjalan dengan baik sesuai harapan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja manajerial Organisasi Satker BLU UNRI secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Satker BLU UNRI.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Manajerial

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau kinerja manajerial. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia, sehingga perlu dilakukan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Menurut Mahoney (1983:132), mendefinisikan kinerja manajerial adalah sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam aktivitas manajerial antara lain dimulai dari proses perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan. Sedangkan menurut Anwar (2010:72), kinerja manajerial merupakan proses pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan di komunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Anggaran

Anggaran memiliki peranan yang sangat strategis di dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi publik tentunya ingin memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakatnya, tetapi tidak jarang bahwa organisasi publik mendapatkan hambatan yang umumnya dikarenakan oleh kurangnya sumber daya yang dimiliki. Anggaran merupakan sebuah proses dalam mengalokasikan sumber daya yang ada terhadap kebutuhan yang terbatas yang dilakukan oleh Organisasi Publik.

Anggaran dapat diartikan sebagai rencana yang diwujudkan dalam bentuk *financial*, yang meliputi atas usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk satu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut (Halim, 2012:52). Sedangkan menurut Rudianto (2009:74), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa yang akan datang dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Berdasarkan beberapa pernyataan diatas, anggaran dapat diartikan sebagai sebuah rencana kerja yang berbentuk kuantitatif, formal, dan sistematis, yang meliputi usulan atas pengeluaran yang telah diperkirakan dalam satu periode.

Umpan Balik Anggaran

Umpan balik anggaran merupakan tingkat dimana tujuan anggaran telah dicapai. Munandar (2010:59), menyatakan bahwa umpan balik anggaran (*budgetary feedback*) adalah hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil usahanya, maka mereka tidak memiliki dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak termotivasi meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya menyebabkan anggota organisasi menjadi tidak puas terhadap pekerjaannya (Becker & Green, 2007). Umpan balik anggaran merupakan hasil yang diperoleh dari pencapaian tujuan anggaran yang telah dilakukan mengenai kinerja individu. Umpan balik dimaksudkan untuk memberitahu karyawan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Munandar (2010:60), menyatakan bahwa umpan balik menunjukkan tingkatan dimana tujuan anggaran telah dicapai dan sebagai variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Umpan balik dapat dijadikan sebagai motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan menghasilkan prestasi kerja.

Bagi individu, umpan balik merupakan pengakuan atas prestasi dan kemampuan kerjanya, tanpa pengakuan akan menyebabkan ketidakpuasan.

Evaluasi Anggaran

Evaluasi merupakan proses pengukuran dan penilaian akan efektifitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Evaluasi anggaran menuju pada sejauh mana varians anggaran ditelusuri kembali ke departemen masing-masing kepala dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja mereka. Anggaran digunakan dalam evaluasi kinerja cenderung untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja para peserta.

Salbiah dan Ridha (2012), menyatakan bahwa evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Sedangkan menurut Arifin (2007), evaluasi yang bersifat *punitive* dapat menyebabkan rendahnya motivasi, sebaliknya evaluasi yang bersifat tingkah laku positif. Selanjutnya Salbiah dan Rizky (2012), juga menyatakan bahwa evaluasi secara mendasar mempunyai 4 tujuan yaitu meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan individu yang lainnya, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi dan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Coryanata (2009) partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran dalam suatu organisasi. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi (Kurnia, 2009).

Menurut Coryanata (2009) Pegawai maupun manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Maka dari itu, kinerja seorang pegawai ataupun manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai. Dengan demikian pegawai ataupun manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran sehingga menyebabkan peningkatan terhadap kerjanya. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan bersama dimasa yang akan datang. Adanya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi tersebut para manajer akan terdorong untuk lebih bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga para manajer akan meningkatkan kerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan secara bersama dalam anggaran. Atas dasar tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI.

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Setiap entitas pencari laba maupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Hal ini karena dalam anggaran memaparkan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan terjadi di masa datang (Lowe, 2007). Selain itu anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinaasi sehingga dapat memperoleh informasi yang relevan dari pekerjaan..

Locke (2008;1173), mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti. Nordiawan dan Hertianti (2011:79), mengemukakan bahwa kejelasan sasaran anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kinerja manajerial. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika kejelasan sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Dengan demikian karakteristik sasaran anggaran dapat berimplikasi pada kinerja manajerial yang berpartisipasi baik dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran sesuai kebijakan yang telah ditentukan sehingga kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Atas dasar tersebut maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI.

Pengaruh Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Umpan balik pada umumnya memberikan informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kekurangan yang dapat mendatangkan perasaan tidak senang, bahkan dapat membuat masalah semakin buruk. Akan tetapi, untuk tujuan peningkatan prestasi, umpan balik tentang keberhasilan manajer adalah sangat penting meskipun dalam beberapa hal rasa tanggungjawab yang tinggi dapat berdampak negatif apabila kegagalan diungkapkan (Arifin, 2007). Dengan adanya umpan balik yang diperoleh dari pencapaian sasaran anggaran dan dilakukannya evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah diprogramkan, maka manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan terhadap anggaran (Murthi dan Sujana, 2008). Pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial menurut Steers yang dibuktikan oleh Caesar (2017), bahwa umpan balik anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi umpan balik yang diterima manajer, maka semakin tinggi kinerja manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sebaliknya jika umpan balik anggaran yang sedikit akan melemahkan kinerja dan kinerja manajerial juga akan turun. Atas dasar tersebut maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI.

Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam

evaluasi kinerja mereka. Evaluasi anggaran merupakan alat pengendalian terhadap kinerja anggaran. Evaluasi anggaran pada dasarnya membandingkan antara anggaran dengan pelaksanaan sehingga ditentukan penyimpangan yang terjadi. Jadi, dengan adanya evaluasi anggaran maka dapat meningkatkan kinerja kinerja manajerial. Evaluasi anggaran merupakan alat pengendalian terhadap kinerja anggaran. Evaluasi anggaran pada dasarnya membandingkan antara anggaran dengan pelaksanaan sehingga ditentukan penyimpangan yang terjadi. Yuen (2009) menyatakan evaluasi anggaran merujuk pada tingkat dimana varian-varian anggaran dilacak kembali ke kepala departemen individu dan digunakan di dalam mengevaluasi kinerja. Evaluasi kinerja yang lebih diprioritaskan pada evaluasi anggaran cenderung mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja para manajer sehingga evaluasi anggaran menunjukkan pengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Ramandei. 2010). Atas dasar tersebut maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU (BLU) UNRI.

Pengaruh Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Tujuan anggaran adalah dalam rentang yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Tujuan yang mudah dicapai gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan, dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Tujuan yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai, mengarahkan pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi yang rendah, dan tujuan partisipan. Kesulitan tujuan anggaran juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Menurut Kennis seperti yang dikutip dalam Istiyani (2009:44), kesulitan tujuan anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dan sangat longgar dan mudah dicapai sama dengan sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Anggaran yang terlalu ideal (sangat ketat) akan sulit dicapai, sehingga mengakibatkan para pelaku anggaran tidak termotivasi untuk merealisasikan anggaran, bahkan dapat membuat para pelaku anggaran frustrasi, merasa gagal, serta menolak anggaran tersebut, sehingga dapat menurunkan kinerja.

Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar (mudah dicapai) dapat mengakibatkan para pelaksana anggaran tidak merasa tertantang untuk berprestasi, karena tanpa bekerja keras akan timbul penyimpangan yang menguntungkan sehingga hanya memiliki pengaruh motivasi yang kecil (Arifin, 2007). Sedangkan Locke (2008:173), menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Atas dasar tersebut maka hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Kesulitan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi Satker BLU UNRI.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilaksanakan pada Organisasi Satker BLU UNRI. Populasi dalam penelitian adalah seluruh para pimpinan dan sekretaris disetiap tingkatan manajemen dalam struktur organisasi Satker BLU UNRI yang berjumlah 231 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Penelitian ini dilaksanakan di Organisasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Riau. Alasan dilakukan di Organisasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Riau yaitu untuk memperoleh gambaran dan bukti empiris mengenai Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Kesulitan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Riau.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan seluruh objek yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Sugiyono (2013:89), menyatakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh para pimpinan dan sekretaris disetiap tingkatan manajemen dalam struktur Organisasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Riau yang berjumlah 231 orang.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada responden dan kuantitatif menggunakan skala likert.

Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan memakai kuesioner sebagai alat pengumpul data dalam lingkungan yang sebenarnya. Pengumpulan data menggunakan metode kuisisioner yang didistribusikan oleh peneliti kepada seluruh responden secara langsung.

Teknik Analisa Data

Metode pengolahan data dilakukan sebagai langkah awal dalam penelitian ini. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS untuk mengolah hasil perhitungan data yang diperoleh. Setelah itu data diinterpretasikan secara deskriptif. Namun sebelum data dari hasil kuisisioner tersebut diolah terlebih dahulu kuisisioner tersebut perlu di uji agar mendapatkan hasil yang valid dan reliabel.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode analisis yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti adanya (Indrianto, 2008:63). Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik data responden yaitu tentang: 1) Identifikasi Data Responden, dan 2) Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti untuk menganalisa pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan jika diaplikasikan dalam analisis regresi berganda maka, akan diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + e$$

Dimana :

Y	=	Kinerja manajerial	X5	=	Kesulitan sasaran anggaran
X1	=	Partisipasi penyusunan anggaran	a	=	Konstanta
X2	=	Kejelasan sasaran anggaran	β	=	Koefisien regresi X
X3	=	Umpan balik anggaran	e	=	<i>Error variable</i> atau kesalahan
X4	=	Evaluasi anggaran			

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2.721 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.652; yang menunjukkan bahwa nilai : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. $0.007 < 0.05$. Artinya variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, setiap ada upaya untuk meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Semakin baik pola partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI.

Secara hasil, penelitian ini terbukti secara statistik bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran yang signifikan terhadap kinerja manajerial, yang menunjukkan bahwa faktor partisipasi dalam penyusunan anggaran di Organisasi Satker BLU UNRI dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dalam penganggaran partisipatif, manajer level bawah memiliki kewenangan untuk membuat anggarannya masing-masing. Tetapi anggaran yang dihasilkan oleh para manajer-manajer tersebut cenderung akan lebih objektif, karena informasi-informasi penting di setiap bagian dimasukkan kedalamnya. Selain itu partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan para manajer menyalurkan keahlian, kemampuan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja di bidangnya masing-masing.

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2.610 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.652; yang menunjukkan bahwa nilai : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. $0.010 < 0.05$. Artinya variabel kejelasan sasaran anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, setiap ada upaya untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk memberikan pemahaman akan kejelasan sasaran anggaran yang ingin dicapai maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI.

Pemahaman dari Kejelasan Sasaran Anggaran yang dirasakan oleh para pejabat struktural di Organisasi Satker BLU UNRI hanya mampu meningkatkan terhadap Kinerja Manajerial yang tidak begitu besar. Namun secara umum Kejelasan Sasaran Anggaran yang dirasakan oleh para pejabat struktural di

Organisasi Satker BLU UNRI tergolong “Baik” sehingga harus dipertahankan bahkan sedapat mungkin untuk ditingkatkan demi tercapainya visi dan misi organisasi BLU UNRI.

Secara hasil, penelitian ini terbukti secara statistik bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, yang menunjukkan bahwa faktor kejelasan sasaran anggaran di Organisasi Satker BLU UNRI dapat mempengaruhi kinerja manajerial. 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. Oleh sebab itu, sasaran anggaran tiap-tiap unit kerja organisasi dalam hal ini Organisasi Satker BLU UNRI harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Pengaruh Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial umpan balik anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2.212 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.652; yang menunjukkan bahwa nilai : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. $0.028 < 0.05$. Artinya variabel umpan balik anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, setiap ada upaya untuk meningkatkan umpan balik anggaran maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan umpan balik anggaran yang diharapkan dari setiap anggaran yang dianggarkan tersebut maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI.

Secara hasil, penelitian terbukti secara statistik bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial, yang menunjukkan bahwa faktor umpan balik anggaran di Organisasi Satker BLU UNRI dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran yang dibuat dan dituangkan dalam RBA di BLU UNRI diharapkan nantinya akan ada umpan balik yang kemudian bisa di evaluasi apakah program-program yang telah dibuat telah dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat. Sehingga dengan semakin tinggi umpan balik yang diterima manajer, maka semakin tinggi kinerja manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sebaliknya jika umpan balik anggaran yang sedikit akan melemahkan kinerja dan kinerja manajerial juga akan turun.

Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial evaluasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2.523 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.652; yang menunjukkan bahwa nilai : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. $0.012 < 0.05$. Artinya variabel evaluasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, setiap ada upaya untuk meningkatkan evaluasi anggaran maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada

organisasi Satker BLU UNRI. Semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk mengevaluasi anggaran maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI.

Secara hasil, penelitian ini terbukti secara statistik bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial, yang menunjukkan bahwa faktor evaluasi anggaran di Organisasi Satker BLU UNRI dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari kemampuannya dalam menyelesaikan suatu program yang telah dibuat. Namun, kinerja juga dinilai dari seberapa bijak organisasi tersebut untuk mengelola dan memanfaatkan anggaran yang telah ditetapkan. Untuk menilai itu diperlukannya evaluasi anggaran demi mengetahui sejauh mana kinerja dari organisasi tersebut. Dengan dilakukannya evaluasi anggaran, maka akan diketahui kinerja organisasi pada periode itu, dan diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya.

Pengaruh Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kesulitan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Hal ini dibuktikan dari hasil uji statistik bahwa nilai t_{hitung} sebesar 4.902 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.652; yang menunjukkan bahwa nilai : $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan derajat signifikansi Sig. $0.000 < 0.05$. Artinya variabel kesulitan sasaran anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, setiap ada upaya untuk meningkatkan dengan mempermudah dan memperjelas sasaran dari setiap anggaran yang akan dicapai maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk memberikan pemahaman akan kejelasan sasaran anggaran yang ingin dicapai sehingga mempermudah terhadap sasaran anggaran sehingga tidak terjadi kesulitan sasaran anggaran maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi Satker BLU UNRI. Secara hasil, penelitian ini terbukti secara statistik bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kesulitan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, yang menunjukkan bahwa faktor kesulitan sasaran anggaran di Organisasi Satker BLU UNRI dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat di kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Umpan balik anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Evaluasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
5. Kesulitan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Saran

Adapun saran terkait temuan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. antara lain:

1. Agar partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih baik, maka TOP Manajemen di Organisasi Satker BLU UNRI diharapkan dapat lebih memberikan kewenangan dan partisipasi aktif dari setiap pejabat struktural terutama pada tingkatan *Midle* dan *Lower* karena dilihat secara fungsi merekalah sebagai ujung tombak organisasi yang memahami kebutuhan, kelebihan dan kelemahan dari disetiap unit kerjanya. Sebab dengan semakin baik pola partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial.
2. Agar kejelasan sasaran anggaran lebih baik, maka TOP Manajemen di Organisasi Satker BLU UNRI diharapkan lebih memberikan pemahaman tetentang sasaran anggaran dalam RBA sehingga para pejabat tersebut dapat mengetahui mana yang merupakan prioritas, dan yang lebih penting dengan demikian akan memudahkan Organisasi BLU UNRI secara keseluruhan dalam pencapaian visi dan misinya. Sebab dengan semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk memberikan pemahaman akan kejelasan sasaran anggaran yang ingin dicapai maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial.
3. Untuk mendapatkan umpan balik anggaran yang lebih baik, maka TOP Manajemen di Organisasi Satker BLU UNRI diharapkan lebih memberikan pemahaman tetentang sasaran anggaran RBA sehingga pada satuan unit kerja yang ada di Organisasi BLU UNRI dalam menyusun anggaran nantinya akan mendapatkan hasil yang maksimal dari setiap anggaran yang telah dikeluarkan demi tercapainya ektifitas dan efisiensi anggaran. Sebab dengan semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan umpan balik anggaran yang diharapkan dari setiap anggaran yang dianggarkan maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial.
4. Agar evaluasi anggaran menjadi lebih baik, maka TOP Manajemen di Organisasi Satker BLU UNRI harus dapat meminimalisir segala bentuk penyimpangan anggaran dengan lebih sering melalukan evaluasi anggaran pada setiap unit kerja yang ada di Organisasi Satker BLU UNRI. Sebab dengan semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk mengevaluasi anggaran maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial.
5. Untuk mempermudah dari setiap kesulitan sasaran anggaran, maka TOP Manajemen di Organisasi Satker BLU UNRI harus dapat lebih memberikan pemahaman tetentang sasaran anggaran dalam RBA sehingga para pejabat struktural di Organisasi Satker BLU UNRI tersebut mengetahui mana yang merupakan prioritas, dan yang lebih penting untuk dilakukan dalam rangka pencapaian terget kerjanya. Sebab dengan semakin baik pola maupun sistem yang dilakukan dalam upaya untuk memberikan pemahaman akan kejelasan sasaran anggaran yang ingin dicapai sehingga mempermudah terhadap sasaran anggaran sehingga tidak terjadi kesulitan sasaran anggaran maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja manajerial.

6. Untuk meningkatkan kinerja manajerial, maka kinerja individu para pejabat struktural di Organisasi Satker BLU UNRI harus ditingkatkan hingga pada level yang paling optimum khususnya:
 - a. Pada bidang perencanaan yang terkait dengan menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman pada unit kerjanya.
 - b. Dalam melakukan tugas negosiasi dan melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit kerja harus selalu dilaksanakan dengan baik.
 - c. Sebaiknya perlu kiranya diadakan workshop terkait dengan pemahaman dari segala tugas dan fungsi dari setiap tingkatan manajemen kepada para pejabat struktural di lingkungan Organisasi Satker BLU UNRI, hal ini perlu dilakukan untuk menyatukan pemahaman terhadap visi dan misi Organisasi BLU UNRI.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Johan. 2007. *Pengaruh Karakteristik gaya Penyusunan Anggaran Terhadap Efisiensi Biaya*. Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen. ISSN : 1410-9018, Vol. 9 No. 1. Hal. 23-35.
- Becker, B. and Gerhart, JP, .1012. The Impact of Human Resouerce Management On Organizational Performance: *Progres and Prospect Academy of Management Journal*. No 39 Vol 4. pp :779-801.
- Blocher, D.Green. 2011. Budgeting and Employee Behavior. *Journal of Business*
- Caesar, Marga Putri. 2017. Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Bank-Bank Di Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Magister*. Vol. 03. No. 01. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Coryanata, Isma. 2009. Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar. 2-3.
- Giri, Made. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*. Vol. 1. No. 1.
- Hidayat, Taufik. 2014. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pada BAdan Layanan Umum UIN Jakara. *Jurnal Akuntabilitas*. Vol. VII. No. 1. Hal. 56-68. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Istiyani. 2009. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung. *Tesis*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Kenis. I. 1989. Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitues and Performance. *The Accounting Review*. Vol. LIV. No. 4.
- Kurnia, Ratnawati. 2009. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi VII*. Denpasar.

- Locke, E.A., and Latham, G.P. 2007. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist* Vol.57(9) pp.705–717.
- Locke, E, A. 2008. Toward A Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Lowe, S.J. Caroll. 2007. *The Jobs of Management*. Industrial Relation 4 (February): 97-110.
- Mahoney, T.A.T.H. Jardee. and S. J. Carrol. 1983. *Development of Managerial Performance: A Reseach Approach*. Southwestern PublishingCo. Cincinati. Ohio.
- Merchant, K.A. 2008. Budgeting and The Propensity To Create Slack. *Accounting Organization and Society* 10. pp. 201-210.
- Munandar. 2010. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. BPFE. Yogyakarta.
- Murthi dan Sujana. 2008. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Denpasar*. Jurusan Tesis Akuntansi. Universitas Diponegoro.
- Muslimah, Susilawati. 2008. Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran. *Journal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol 1/ 2. 219-238.
- Nordiawan, D. dan Hertianti, A. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Qiftiyah, Mari'atul. 2015. *Tujuan dan Manfaat Akreditasi Suatu Lembaga Pendidikan*. 16 November 2015. <http://blog.umy.ac.id/mariatulqiftiyah/tujuan-dan-manfaat-akreditasi-suatu-lembaga-pendidikan>.
- Ramandei, Pilipus. 2010. Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Manajerial Aparat Pemerintah Daerah. *Jurnal Maksi*. Vol. 10 : 55-73.
- Sumadiyah dan Susanta. 2009. Job Relevant Information dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VII*. Bali.
- Yuen, Desmond C.Y. 2009. Goal Characteristic, Communication and Reward Systems, and Managerial Propensity to Create Budgetary Slack. *Managerial Auditing Journal*. 19 (4).