

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* DAN KEADILAN
PROSEDURAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA
PERANGKAT DAERAH PROVINSI BENGKULU**

Herawansyah

Program Magister Akuntansi Universitas Bengkulu

**Fadli
Baihaqi**

Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu

ABSTRACT

This research aims to prove the effect of Budgetary Goal Characteristics (BGC) and Procedural Justice of the government's performance SKPD's managerial Bengkulu province. This study used a questionnaire to collect the data, the sampling method used in this research is purposive sampling with sample criteria, that is Eslon Officer III and IV at Planning Division or Budget Division.

The results indicate that the first hypothesis Budgetary Goal Characteristics (BGC) positive and significant impact on the managerial performance of the government on Bengkulu province. This means that the higher and details Budgetary Goal Characteristics (BGC) will be able to improve the performance of the government on SKPD's managerial Bengkulu province. Similarly, for the second hypothesis, procedural justice significant and positive effect on managerial performance on SKPD's. In this case, the higher the level of procedural justice then managerial performance will also be better.

Keywords: Budgetary Goal Characteristics (BGC), Keadilan Prosedural, Kinerja Manajerial

1. PENDAHULUAN

Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2009). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas.

Aturan-aturan mengenai anggaran terkait dengan kinerja Pemerintah diatur dalam beberapa Undang-undang, diantaranya dengan diberlakukannya UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagai mana yang telah diubah ke dalam undang-undang Nomor 12 tahun 2008 dan UU Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan daerah. Pemberlakuan undang-undang yang ada tersebut juga diikuti dengan beberapa aturan tentang pengelolaan keuangan daerah, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang pada pertengahan tahun 2007 direvisi dengan Permendagri Nomor 59 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang telah direvisi kembali dengan Permendagri No. 21 tahun 2011.

Dengan terbitnya aturan-aturan baru di atas beserta produk pelaksanaannya memberikan bukti bahwa pemerintah benar-benar dituntut untuk meningkatkan kinerja dalam hal memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat. Kemudian daripada itu dengan adanya aturan-aturan tersebut mengakibatkan perubahan yang sangat krusial di dalam

proses pengelolaan keuangan daerah khususnya penganggaran dan penatausahaan keuangan daerah dari mekanisme sentralistik ke dalam mekanisme desentralisasi di mana pertanggungjawaban keuangan daerah lebih ditekankan pada konsep penganggaran kinerja atau berdasarkan prestasi kerja.

Penganggaran yang berdasarkan kinerja berarti penganggaran yang lebih menekankan pada keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang memiliki konsekuensi pada mekanisme penyusunan anggaran yang lebih partisipatif. Dengan pendekatan kinerja, maka APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Oleh karena itu, dalam rangka menyiapkan rancangan APBD, pemerintah daerah (eksekutif) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (legislatif) menyusun Kebijakan Umum APBD (KUA) yang memuat petunjuk dan ketentuan-ketentuan umum yang disepakati sebagai pedoman dalam penyusunan APBD.

Penyusunan Kebijakan Umum APBD pada dasarnya merupakan upaya pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan program kepala daerah yang berpedoman kepada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dengan memperhatikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan standar pelayanan minimum yang telah ditetapkan pemerintah.

Dengan mengacu pada pemberlakuan otonomi daerah, maka untuk mengevaluasi semua penganggaran tersebut adalah menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Dengan pelaksanaan otonomi daerah, yang menjadi permasalahan di beberapa daerah adalah ketidakmampuan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam merencanakan dan mengelola anggaran dengan baik. Seperti halnya yang dialami oleh pemerintah Provinsi Bengkulu yang terlihat bahwa kemampuan untuk menyerap anggaran yang masih sangat minim. Hal ini dibuktikan dengan persentase penyerapan APBD yang hanya sebesar 49,28% untuk triwulan ketiga tahun anggaran 2012 (Bappeda, 2012). Dengan demikian pemerintah Provinsi Bengkulu belum dapat merencanakan dan mengelola anggaran dengan baik, yang semestinya pada triwulan ketiga tahun anggaran sudah bisa mencapai 75% penyerapan anggaran.

Menurut Kenis (1979), agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan 5 komponen *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) yaitu: partisipasi penyusunan anggaran (*budgeting participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgeting evaluation*), umpan balik anggaran (*budgeting feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budgeting goal difficulty*). Kenis (1979), menyimpulkan bahwa variasi dalam penyusunan anggaran manajer tingkat atas seperti yang direfleksikan dalam *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari manajer tingkat bawah.

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk menguji pengaruh salah satu atau beberapa dimensi dari karakteristik sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Beberapa penelitian terdahulu telah menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial; Roreng (2003), Wuryani dan Budiadi (2005), Bangun (2009), dan Syafrial (2009). Namun hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahrianta (2001) yang membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kemudian kejelasan sasaran anggaran ditemukan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Roreng (2003), Syafrial (2009) dan Fadli (2010). Sedangkan hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Fahrianta (2001) yang membuktikan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006) membuktikan bahwa secara keseluruhan karakteristik sasaran anggaran termasuk didalamnya kesulitan sasaran anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap, perilaku, kinerja aparat pemda. Sedangkan hasil penelitian Kurnia (2004) menunjukkan bahwa secara

keseluruhan karakteristik sasaran anggaran termasuk didalamnya kesulitan sasaran anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini didukung oleh Murthi dan Sujana (2008).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2010), evaluasi anggaran ditemukan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Roreng (2003), Wuryani dan Budiadi (2005) tidak menemukan adanya hubungan langsung antara umpan balik anggaran dan kinerja manajerial. Namun demikian, Fahrianta (2001) menemukan bahwa terdapat hubungan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial yang dimediasi oleh motivasi. Welly (2010) membuktikan bahwa secara bersama-sama karakteristik tujuan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah KotaPalembang. Kholmi (2012) yang meneliti Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Sikap Aparat Dalam Menilai Kinerja Pemerintah Daerah; Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palangka Raya, dari mepenelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa, karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) berpengaruh terhadap sikap aparat dalam menilai kinerja pemda Kota palangka Raya.Kurnia (2004) menghasilkan pendapat yang berbeda yaitu BGC tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pendapat ini juga didukung oleh penelitian Murthi dan Sujana (2008) BGC tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Sampai saat ini, hasil penelitian mengenai pengaruh kelima komponen karakteristik sasaran anggaran yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan ketidak konsistenan. Hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian kembali. Kemudian peneliti sebelumnya juga lebih banyak memfokuskan pada partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, masih belum banyak yang melakukan penelitian dengan menggunakan kelima komponen karakteristik sasaran anggaran tersebut.

Selain daripada BGC, keadilan prosedural juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Keadilan prosedural adalah yang berkaitan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam suatu organisasi. Menurut McFarlin dan Sweeny (1992), keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Pengaruh keadilan prosedural juga disebut sebagai pengaruh proses yang adil karena persepsi mengenai keadilan dari proses dapat berpengaruh dalam meningkatkan *outcome* bahkan ketika *outcome* tersebut mempunyai implikasi yang tidak diinginkan (Saunders *et al*, 2002).

Bawono (2009), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial melalui BGCjuga terbukti berpengaruh positif. Penelitian Ulupui (2005) juga menyimpulkan hal yang sama bahwa partisipasi berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan keadilan prosedural menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja dinas. Dalam penelitian Purwanto (2009) menunjukkan hasil bahwa, keadilan prosedural dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, masalah yang diteliti dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: 1. Apakah *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Provinsi Bengkulu? 2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Provinsi Bengkulu?. Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris: 1. Pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics*(BGC)terhadap kinerja manajerial SKPD Provinsi Bengkulu; 2. Pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial SKPD Provinsi Bengkulu.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Goal Setting Theory*

Menurut Locke (1978) dalam Maryati (2012) *goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran atau ide-ide akan masa depan dan keadaan yang diinginkan memainkan peran penting dalam bertindak. ada dua kategori tindakan yang diarahkan oleh sasaran (*goal-directed action*) yaitu, *nonconsciously goal directed* dan *consciously goal directed* atau *purposeful actions*. Verbeeten (2008) menyatakan bahwa, dalam *goal setting theory* orang yang memiliki sasaran yang spesifik dan menantang, berkinerja lebih baik dibanding dengan orang yang tidak memiliki sasaran jelas. *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja.

Menurut Murray(1990) dalam Bawono (2009),*Goal setting theory* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Propper dan Wilson (2003) dalam Maryati (2012) mengemukakan bahwa dengan adanya sasaran dan *stakeholders* yang beragam dapat memicu konflik dalam organisasi publik. Konsekuensinya, sistem manajemen kinerja yang diterapkan sebagai alat evaluasi juga seringkali mengalami konflik. Dalam organisasi sektor publik kecenderungan mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran dikarenakan beragamnya *stakeholders* dengan berbagai kepentingan, sehingga penentuan sasaran yang tidak jelas, hasil dari program maupun kegiatan yang dilaksanakan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan.

2.2 *Kinerja Manajerial*

Prawirosetono (1992) dalam Widodo (2001), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sedangkan berdasarkan PP 58 tahun 2005 pasal 1 ayat 35 kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Kinerja berarti prestasi kerja yang mengacu pada suatu hasil yang dicapai atas kerja atau kegiatan yang telah dilakukan. Dalam konteks pemerintahan, kinerja akan dinilai sebagai suatu prestasi manakala dalam melaksanakan suatu kegiatan dilakukan dengan mendasarkan pada peraturan yang berlaku, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dengan demikian, ukuran kinerja dalam anggaran memberikan dorongan kepada para pelaksana anggaran untuk dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai ukuran kinerja yang ditetapkan. Kegagalan dalam pencapaian kinerja menjadi satu ukuran untuk melakukan perbaikan pada masa yang akan datang. Sementara keberhasilan atas kinerja membutuhkan suatu penghargaan untuk dapat meningkatkan produktivitas serta untuk mendapatkan dukungan publik terhadap pemerintah.

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Ngatemin (2009) bahwa, kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain; perencanaan, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi. Mahoney(1963) dalam Ritonga (2008) mengukur kinerja manajerial dengan indikator:

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan. Catatan dan analisis pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.

3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
5. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan kerja kepada bawahan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.
7. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang dan jasa. Komunikasi merupakan faktor yang penting bagi seorang manajer untuk memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif dan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan seorang manajer dalam pengambilan keputusan.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan organisasi dengan menghadirkan pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan lainnya.

Sadjiarto (2000) menyebutkan lima manfaat adanya pengukuran atau penilaian kinerja suatu entitas pemerintahan yaitu: 1) Peningkatan kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan; 2) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal; 3) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik; 4) Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan; dan 5) Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif.

Osborn dan Gaebler (1993) dalam Bastian (2006) mengemukakan bahwa ukuran kinerja dalam anggaran memberikan dorongan kepada para pelaksana anggaran untuk dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai ukuran kinerja yang ditetapkan. Kegagalan dalam pencapaian kinerja menjadi satu ukuran untuk melakukan perbaikan pada masa yang akan datang. Sementara keberhasilan atas kinerja membutuhkan suatu penghargaan untuk dapat meningkatkan produktivitas serta untuk mendapatkan dukungan publik terhadap pemerintah. Dengan demikian penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

2.3 Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Secara teoritis, anggaran juga dapat dikatakan sebagai *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Mardiasmo, 2009). Dalam definisi lain menyebutkan, anggaran juga dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial (Nordiawan, 2010). Anggaran merupakan artikulasi dalam perumusan dan perencanaan strategis disuatu organisasi. Dalam organisasi sektor publik anggaran menjadi rencana manajerial untuk menerapkan strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik, yaitu sebagai penyedia pelayanan publik yang baik (Halim, 2012). Nordiawan (2010) mengatakan bahwa, anggaran juga memuat beberapa hal diantaranya: 1) rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam memberikan pelayanan; 2) estimasi besaran biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana organisasi; 3) perkiraan sumber-sumber yang akan menghasilkan pemasukan dan besaran pemasukan yang akan diterima.

Menurut Nordiawan (2010), dalam lingkup organisasi sektor publik, anggaran mempunyai beberapa fungsi diantaranya:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan, hal ini membantu organisasi mengetahui apa yang harus dilakukan dan kearah mana kebijakan dibuat;

2. Anggaran sebagai alat pengendalian, organisasi sektor publik dapat menghindari pengeluaran yang terlalu besar atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya;
3. Anggaran sebagai alat kebijakan, dalam organisasi sektor publik arah atas kebijakan tertentu dapat ditentukan melalui anggaran;
4. Anggaran sebagai alat politik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan yang dilihat melalui anggaran;
5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi, melalui dokumen anggaran yang komprehensif, suatu bagian atau unit kerja yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya;
6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja, anggaran dapat dijadikan sebagai alat ukur yang bisa menentukan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.
7. Anggaran sebagai alat motivasi, anggaran sebagai alat motivasi dengan menjadikan nilai-nilai yang ada dalam anggaran sebagai target capaian. Akan tetapi hal ini akan terwujud apabila dijadikan sebagai alat motivasi yang baik dengan artian nilai-nilai yang dibuat dalam anggaran tersebut menjadi tantangan akan tetapi masih memungkinkan untuk dicapai dalam realisasinya.

2.4 Budgetary Goal Characteristics

Menurut Kenis (1979), ada lima *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) yaitu: 1) partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*), 2) kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*), 3) evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*), 4) umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*). 5) kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*).

Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi dalam penganggaran yaitu suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran dan target yang dianggarkan dimana mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut (Brownell, 1986). Partisipasi penganggaran juga mendorong komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan (Robbins, 2007). Penyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja aparat pemerintah akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975). Ada pengaruh positif signifikan partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Semakin tinggi partisipasi dalam penganggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah daerah (Hermaningsih, 2009).

Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)

Locke (1968) dalam Kenis (1979) menyatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku pegawai. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi bingung, dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Manajer memberi reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan tujuan anggaran. Manajemen tingkat atas dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan ketegangan kerja, dan memperbaiki anggaran yang dihubungkan dengan sikap, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya manajer tingkat bawah secara signifikan meningkatkan kejelasan dan ketegasan tujuan anggaran mereka (Kenis, 1979).

Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*)

Kenis (1979) berpendapat bahwa manajer yang memiliki tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran tepat atau ketat tetapi dapat dicapai. Hal ini mengidentifikasi bahwa ketat tapi dapat dicapai adalah tingkat kesulitan tujuan anggaran. Tetapi Munawar, dkk (2006) menemukan bahwa aparat daerah tidak dipengaruhi oleh kesulitan tujuan anggaran, sehingga dalam mempersiapkan penyusunan anggaran dengan tidak terlalu memperhatikan mudah atau sulitnya anggaran yang dicapai.

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 (Kenis, 1979). 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. 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.

Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)

Umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer (Kenis, 1979). 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. Kenis (1979), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan motivasi anggaran ditemukan signifikan dengan hubungan yang agak lemah dengan umpan balik anggaran.

Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer. Munawar, dkk (2006) menemukan bahwa aparat daerah Kabupaten Kupang mengetahui hasil usahanya dalam menyusun anggaran maupun dalam melaksanakan anggaran sehingga membuat mereka merasa berhasil.

2.5 Keadilan Prosedural

Menurut Friedlan, Thibaut dan Walker (1973) dalam Wardani (2006) Keadilan merupakan faktor penentu utama dalam pemilihan prosedur, karena prosedur melibatkan partisipasi dianggap adil. Menurut Leventhal (1980) dalam Sinurat (2012) keadilan prosedural berhubungan pada keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil yang terdistribusi yaitu seperti beban kerja, penghasilan dan yang lain. McFarlin dan Sweeny (1992) berpendapat bahwa, keadilan prosedural adalah berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang mereka terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji. Dalam pendapat lain mengatakan bahwa, keadilan prosedural adalah keadilan yang dipahami individu berdasarkan proses yang digunakan untuk menetapkan distribusi imbalan (*reward*) tentang seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka (Siregar, 2010).

Dengan demikian keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan dari keputusan-keputusan dalam organisasi. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tingginya atau rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan. Law dan Lim

(2002) dan Wasisto dan Sholihin (2004) mengukur keadilan prosedural persepsian dengan seberapa adil prosedur yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa seberapa jauh sebuah organisasi menekankan pentingnya keadilan prosedural, maka hal tersebut akan mendorong bawahan untuk selalu mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

2.6 Dasar Hukum Pengelolaan Keuangan Daerah

Adapun dasar-dasar hukum yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah antara lain sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
4. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagai mana yang telah diubah ke dalam undang-undang Nomor 12 tahun 2008.
5. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
6. PP No. 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
7. Kepmendagri No. 29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
8. PP No. 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
9. PP No. 71 Tahun 2010 perubahan dari PP No. 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan
10. PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
11. Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
12. Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
13. Permendagri No. 21 tahun 2011 tentang Perubahan kedua atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

2.7 Peneliti Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan antara lain oleh Kurnia (2004) mengenai Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III) hasil yang diperoleh *Budgetary Goal Characteristics* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Ulupui (2005) meneliti Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Komitmen terhadap Kinerja Dinas kesimpulan yang didapat partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan keadilan prosedural menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja dinas. Goal komitmen tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Murthi dan Sujana (2008) meneliti tentang Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Denpasar hasilnya *Budgetary Goal Characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di kota Denpasar. Budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja manajerial.

Harefa (2008) meneliti Analisis Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderating pada PT BNI Tbk Medan hasil yang didapat partisipasi manajer dalam penganggaran berpengaruh positif

terhadap kinerja manajerial dan komunikasi. Penelitian Maisyarah (2008) mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi dan Komitmen sebagai Variabel Moderating pada PDAM Provinsi Sumatera Utara mendapatkan hasil partisipasi manajer dalam penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan komunikasi dan komitmen bukanlah variabel moderating.

Bawono (2009) meneliti Peran *Budgetary Goal Characteristics* sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial (studi pada Pejabat Eselon III dan IV pada Pemerintah Daerah se-Eks Karesidenan Surakarta) hasil yang diperoleh keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan melalui *Budgetary Goal Characteristics* menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Welly (2010) dalam penelitiannya membuktikan bahwa, karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kota Palembang. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kholmi (2012) yang meneliti Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Sikap Aparat Dalam Menilai Kinerja Pemerintah Daerah; Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palangka Raya, dari penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa, karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) berpengaruh terhadap sikap aparat dalam menilai kinerja pemda Kota Palangka Raya.

Berdasar uraian di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial SKPD, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif Terhadap Kinerja Manajerial SKPD

H₂: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan jenis data, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Ditinjau dari metodenya jenis penelitian ini adalah penelitian survei, penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data yang diambil dari populasi tersebut. Berdasarkan hubungan variabel jenis penelitian ini dapat dikatakan sebagai penelitian kausal yaitu untuk melihat hubungan beberapa variabel yang belum pasti dan bertujuan untuk menguji hipotesis serta menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel (Sugiyono, 2012).

3.2 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel Independen: *Budgetary Goal Characteristics* dan Keadilan Prosedural

Budgetary Goal Characteristics merupakan suatu sistem rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana jangka panjang yang ditetapkan dalam proses pemrograman pada penganggaran. Variabel ini diukur dengan 5 indikator, yaitu partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*). Untuk mengetahui indikator tersebut peneliti menggunakan kuesioner yang telah digunakan oleh Kenis (1979) yang dikembangkan oleh Yunita (2012) dengan 15 item kuesioner. Setiap item diberi skor 1 sampai 5 dan kala pengukurannya adalah interval.

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan individu berdasarkan proses yang digunakan untuk menetapkan distribusi imbalan (*reward*) tentang seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka. Variabel ini diukur dengan empat indikator yaitu evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi dan keterlibatan dalam kegiatan. Untuk mengetahui indikator tersebut peneliti menggunakan instrumen lima item kuesioner yang digunakan (Wasisto dan Sholihin, 2004) dengan setiap item diberi skor 1 sampai 5. Skala pengukurannya adalah interval.

Variabel Dependen: Kinerja Manajerial (

Kinerja manajerial merupakan tingkat keberhasilan para pejabat terkait yang mencakup tingkat kecakapan dalam melaksanakan aktivitas manajemen meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen sembilan item kuesioner yang digunakan oleh Mahoney *et al* (1963) yang dikembangkan oleh Fadli (2010). Skala pengukurannya adalah interval dengan skor 1 sampai 5 dengan item kuesioner ada 18 item.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah manajerial yang bekerja pada 41 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu, yaitu Pejabat Eselon III dan Eselon IV. Sedangkan sampel dalam penelitian adalah Pejabat Eselon III dan Eselon IV Bagian Perencanaan atau Bagian Anggaran. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sample*. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Bengkulu yang menjabat sebagai Kepala Bidang/setingkat Kepala Bidang dan Kepala Sub bidang/Seksi/setingkat Kepala Seksi pada Bagian Perencanaan atau Bagian Anggaran yang telah menjabat minimal 1 tahun. Alasan pemilihan sampel tersebut adalah pegawai yang menjabat posisi tersebut ikut serta dalam penyusunan anggaran dan bertanggungjawab atas penyusunan anggaran tersebut.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data dikumpul melalui metode angket, yaitu menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan diisi dan dijawab oleh responden pegawai negeri yang terlibat dalam proses penganggaran. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mendatangi secara langsung ke kantor SKPD di Provinsi Bengkulu dan memberikan kuesioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden. Responden lalu memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya. Setelah 1 minggu, peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi responden. Jika ada responden yang belum mengembalikan daftar pertanyaan tersebut, maka kepada mereka diberi waktu 1 minggu lagi. Setelah batas waktu yang ditentukan dan kuesioner telah dikembalikan oleh responden, maka peneliti akan mengolah data tersebut.

3.5 Metode Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan teknik statistik deskriptif dan *inferensial* dalam menganalisis data *multivariate*. Tujuan penelitian di samping mendeskripsikan distribusi data, juga menguji dependensi dan interdependensi antar variabel. Analisis dependensi merupakan metode statistik dalam analisis multivariate yang digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi satu atau lebih variabel dependen berdasarkan beberapa variabel independen. Analisis interdependensi merupakan metode statistik dalam analisis multivariat yang digunakan untuk mengetahui struktur dari sekelompok variabel atau objek.

Uji Kualitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji tersebut dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan apakah instrumen penelitian yang telah disusun benar-benar akurat sehingga mampu mengukur apa yang seharusnya diukur oleh kuesioner tersebut. Jika r hitung untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari r tabel dan nilai positif atau apabila korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya signifikan pada 0,05 atau 0,01 maka pertanyaan tersebut dikatakan valid maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2011).

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau

handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Jika jawaban terhadap indikator-indikator acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak *reliable*. *One Short* atau pengukuran sekali saja yang dipakai dalam penelitian ini yaitu jawaban dari responden diperoleh hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau untuk korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS merupakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Pengujian dengan menggunakan uji statistik *One Sample KolmogorovSmirnov Test* (K-S). Jika nilai probabilitas signifikansi K-S lebih besar dari 0.05, maka data berdistribusi normal (Ghozali, 2011).

Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen) . Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Ghozali, 2011). Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Dasar pengambila keputusan adalah apabila nilai *tolerance* > 0,1 atau sama dengan nilai $VIF < 10$ berarti tidak ada multikolinearitas antara variabel dalam model regresi.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, tidak heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Suatu penelitian dikatakan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas apabila dari hasil pengujian nilai *unstandardized* residual memiliki nilai signifikan lebih dari 0,05. Namun jika nilai *unstandardized* residual memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 maka terjadi masalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

Alat Analisis Data

Penelitian ini menggunakan 1 variabel dependen dan 2 variabel independen maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Regresi bertujuan untuk menguji pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Di mana:

- Y = kinerja manajerial
- α = konstanta
- X_1 = *Budgetary Goal Characteristics*
- X_2 = keadilan prosedural
- β_1, β_2 = koefisien regresi
- e = error

Pengujian Hipotesis

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu ($0 \leq R^2 \leq 1$). Nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, dan apabila nilai R^2 semakin kecil mendekati nol, berarti variabel-variabel independen hampir tidak memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Menurut Ghazali (2011)

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji ini dimaksudkan untuk melihat apakah model regresi dalam penelitian ini layak digunakan untuk memprediksi lebih lanjut pengujian hipotesis atas pengaruh secara parsial variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Selain itu pengujian ini juga memperlihatkan pengaruh variabel independen (X) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Y). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji signifikansi variabel independen (x) terhadap variabel dependen (Y) berdasarkan nilai statistik F (Uji-F) pada tingkat keyakinan (probabilitas) 95 % dan *asym.sig.* 5 % (Ghozali, 2011).

Uji Statistik (Uji t)

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis terhadap 2 variabel independen, yaitu *Budgetary Goal Characteristics* dan keadilan prosedural apakah mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu kinerja manajerial SKPD. Pengujian didasarkan pada nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen dengan tingkat keyakinan (probabilitas) 95 % dan *asym. Sig.* 5 % serta nilai *p-value* $\leq 0,05$. Dengan demikian perumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : variabel independen (X) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel independen (Y)

H_a : variabel independen (X) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel independen (Y).

untuk penerimaan/penolakan hipotesa dengan kriteria, yaitu H_0 diterima jika nilai signifikansi atau *p-value* $> 0,05$ dan H_0 ditolak jika nilai signifikansi atau *p-value* $\leq 0,05$.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskriptif Data Penelitian

Responden dalam penelitian ini berasal dari data primer, yaitu kuesioner yang ditujukan kepada pejabat Eselon III dan Eselon IV pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Bengkulu bagian Perencanaan atau Penganggaran . Kuesioner disebar dengan cara mengantar langsung kepada responden, setelah diisi kuesioner langsung diambil dan ada juga yang ditinggal kemudian diambil kembali rata-rata 5 hari setelah kuesioner diserahkan.

Kuisisioner yang didistribusikan sebanyak 82 kuisisioner, namun dari 82 kuisisioner yang kembali hanya sebanyak 67 kuisisioner atau hanya 81,71 % kuisisioner dan 15 kuisisioner atau 18,29 % tidak kembali. Dari 67 kuisisioner tersebut sebanyak 61 atau sebesar 91,04 % kuisisioner bisa diolah untuk menjadi data penelitian, sedangkan sisanya sebanyak 6 kuisisioner atau sebesar 8,96 % tidak dapat diolah dikarenakan pengisian jawaban pada kuisisioner tidak lengkap dan terdapat jawaban ganda pada item pertanyaan.

4.2 Statistik deskriptif Penelitian

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini seperti *Budgetary Goal Characteristics*, keadilan prosedural, dan Kinerja manajerial SKPD, maka digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, median, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi yang dapat disajikan dalam tabel 4.3

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif

Variabel	Rentang Teoritis	Rata-rata Teoritis	Standar deviasi	Rentang Aktual	Rata-rata Aktual
Kinerja Manajerial SKPD	15 – 75	45	7,79376	42 – 74	54,6066
<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	15 – 75	45	10,10821	37 – 75	57,3934
Keadilan Prosedural	5 – 25	15	5,32121	6 – 25	14,4262

Sumber: Data diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, jawaban responden pada masing-masing variabel terlihat memberikan informasi yang menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian ini, yaitu kinerja manajerial SKPD, *Budgetary Goal Characteristics* (BGC), dan keadilan prosedural cenderung masuk kategori tinggi kecuali untuk variabel keadilan prosedural yang dibawah rata-rata . Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata aktual masing-masing variabel yang lebih tinggi daripada nilai rata-rata teoritis tiap variabel kecuali variabel keadilan prosedural. Berarti sebagian besar responden memberikan jawaban pada setiap item pertanyaan dengan skala besar untuk variabel kinerja manajerial dan *Budgetary Goal Characteristics* (BGC), sedangkan untuk variabel keadilan prosedural cenderung dengan skala kecil.

4.3 Uji Kualitas Data

Uji Validitas Data

Untuk menguji validitas dari suatu data penelitian dapat menggunakan analisis *pearson correlation* dimana jika total dari analisis menunjukkan nilai < 0.01 atau < 0.05 maka data dikatakan valid. Hasil Pengujian validitas data dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 4.4:

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Data

No	Variabel	Pearson Correlation	Signifikan	Status
1	Kinerja Manajerial SKPD	.430 ^{**} -.785 ^{**}	0.000 – 0.000	Valid
2	<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	.509 ^{**} -.850 ^{**}	0.000 – 0.000	Valid
3	Keadilan Prosedural	.835 ^{**} -.871 ^{**}	0.000 – 0.000	Valid

^{**}Signifikan pada level 0,01

Sumber : Data diolah, 2013;

Dari tabel 4.4 di atas terlihat bahwa semua variabel, baik itu Kinerja manajerial SKPD, *Budgetary Goal Characteristics* (BGC), dan Keadilan Prosedural semuanya valid, hal ini terlihat dari nilai signifikansi dari semua variabel memiliki nilai dibawah 0.01 yaitu bernilai 0.00. Dengan demikian semua item pertanyaan yang terdapat dalam penelitian ini bersifat valid. Pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara keseluruhan valid, artinya pernyataan tersebut benar-benar untuk mengukur variabel yang bersangkutan. Item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial SKPD sebanyak 15 item, variabel *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) sebanyak 15 item, dan variabel Keadilan Prosedural sebanyak 5 item.

Uji Reliabilitas Data

Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,06$. Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. Hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kinerja Manajerial SKPD	0.906	Reliabel
2	<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	0.871	Reliabel
3	Keadilan Prosedural	0.946	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2013

Dari tabel 4.5 di atas terlihat bahwa semua variabel yang diteliti, yaitu Kinerja manajerial SKPD, *Budgetary Goal Characteristics* (BGC), dan Keadilan Prosedural semuanya reliabel. Hal ini terlihat dari nilai *Cronbach Alpha* yang $> 0,6$ sehingga tidak terjadi masalah pada uji reliabilitasnya.

Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas ini dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorof-Smirnov Test*. Pengujian data berdistribusi normal jika nilai *Asymp Sig (2-tailed)* yang dihasilkan lebih besar dari nilai *alpha* yaitu sebesar 0,05 (5 %). Hasil pengujian normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.6:

Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas data

Variabel	Asymp Sig (2-tailed)	Keterangan
Kinerja Manajerial SKPD	0,133	Normal
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	0,091	Normal
Keadilan Prosedural	0,307	Normal

Sumber : Data diolah, 2013

Dari hasil uji normalitas yang terlihat pada Tabel 4.6 di atas menunjukkan nilai dari *asymp sig* lebih besar dari 0,05, sehingga data dalam penelitian ini berdistribusi secara normal. Variabel Kinerja Manajerial SKPD mempunyai nilai *asymp sig* sebesar 0,133, yang berarti berada di atas 0,05. Variabel *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) mempunyai nilai *asymp sig* sebesar 0,091, yang berarti berada di atas 0,05. Variabel Keadilan Prosedural mempunyai nilai *asymp sig* sebesar 0,307, yang berarti juga berada di atas 0,05. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normal.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui indikasi ada atau tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* < 0.10 dan nilai VIF > 10 , maka terjadi multikolinearitas antara variabel independennya. Sebaliknya, multikolinearitas tidak akan terjadi apabila nilai *tolerance* > 0.10 dan nilai VIF < 10 . Hasil Uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Dari Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai *tolerance* untuk variabel *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) sebesar 0,950 dimana nilai *tolerance* ini lebih dari 0,10 dan nilai VIFnya sebesar $1,052 < 10$, sehingga untuk variabel *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) terbebas dari masalah multikolinearitas. Sedangkan untuk variabel Keadilan Prosedural memiliki nilai *tolerance* sebesar $0,950 > 0,10$ dan nilai VIF sebesar $1,052 < 10$, sehingga untuk variabel Keadilan Prosedural juga terbebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collenearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	0,950	1.052	Bebas
Keadilan Prosedural	0.950	1.052	Multikolinearitas

Sumber : Data diolah, 2013

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini terlihat pada tabel 4.8.

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa untuk semua variabel, yaitu variabel *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) dan Keadilan Prosedural memiliki nilai signifikansi lebih dari 0.05, sehingga variabel-variabel tersebut tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	0.059	Bebas
Keadilan Prosedural	0.964	Heteroskedastisitas

Sumber : Data diolah, 2013

4.5 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian secara keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen atau pengujian model regresi dengan melihat nilai F yang sebesar 103,633 dan signifikansi pada nilai 0,000 yang berarti jauh di bawah 0,05 atau 5%. Ini artinya bahwa model regresi adalah *fit* dalam menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja pemerintah daerah. Nilai *adjusted R Square* yang dihasilkan sebesar 0,774, artinya model regresi mampu menjelaskan variabel dependen dalam hal ini adalah kinerja manajerial SKPD Pemerintah Provinsi Bengkulu sebesar 77,40 %, sisanya mampu dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang ada. Hasil pengujian secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.9:

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Hipotesis 1 dan 2

Variabel		Persamaan 1			Konfirmasi Hipotesis
		Nilai Koefisien	t- statistik	Sig.	
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	<i>Goal</i>	0,470	9,679	0.000	Diterima
Keadilan Prosedural		0,760	8,234	0.000	Diterima
R Square		0,781			
Adj R Square		0,774			
F		103,633			
Sig.		0.00			

Sumber: Data diolah, 2013

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah ingin membuktikan pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) terhadap kinerja manajerial SKPD. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien (β_1) sebesar 0,470 dengan demikian arah dari hipotesis pertama adalah positif, kemudian nilai signifikansi yaitu 0,000 atau signifikansi $< 0,05$ berarti untuk hipotesis pertama adalah signifikan. Dari hasil pengujian yang ditunjukkan dalam tabel 4.9, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) dengan variabel kinerja manajerial SKPD. Hasil pengujian sejalan dengan hipotesis yang telah dibuat, yaitu *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Nilai t-hitung sebesar 9,679 sedangkan t-tabel sebesar 1,65. Jika t-hitung $>$ t-tabel maka nilai signifikannya lebih kecil dari 5% dan **hipotesis diterima**. Hal ini berarti bahwa semakin jelas *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) dari suatu SKPD maka kinerja manajerial SKPD yang akan diperoleh juga meningkat.

Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah ingin membuktikan pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial SKPD. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai koefisien (β_2) sebesar 0,760 yang berarti arah dari hipotesis kedua adalah positif. Sedangkan untuk nilai signifikansi adalah 0,000 atau signifikansi $< 0,05$ yang berarti bahwa hipotesis kedua adalah signifikan. Dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel keadilan prosedural terhadap variabel kinerja manajerial SKPD. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hasil tersebut sejalan dengan hipotesis yang telah dibuat, yaitu keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Nilai t-hitung sebesar 8,234 sedangkan t-tabel sebesar 1,65. Jika t-hitung $>$ t-tabel maka nilai signifikannya lebih kecil dari 5% dan **hipotesis diterima**. Hal ini berarti bahwa semakin adil suatu prosedural dari suatu SKPD maka kinerja manajerial SKPD juga akan meningkat.

4.6 Pembahasan

Hipotesis Pertama; Dalam *Goal setting theory* dinyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur mendorong orang untuk berkinerja lebih baik. Dengan demikian *Goal setting theory* mengarahkan kepada pegawai untuk menetapkan tujuan yang jelas dan dapat diukur, sehingga kinerja bisa menjadi lebih baik. Dalam penelitian ini yang menjadi sorotan dari penetapan tujuan adalah berkaitan dengan *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) yang indikatornya meliputi, partisipasi penyusunan anggaran (*budgeting participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgeting evaluation*), umpan balik anggaran (*budgeting feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budgeting goal difficulty*).

Berkaitan dengan uraian di atas maka pada penelitian ini hipotesis pertama yang diuji adalah pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) terhadap kinerja manajerial SKPD. Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan membuktikan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Mengacu kepada hasil penelitian, pengaruh positif yang dimaksud adalah yang diartikan bahwa semakin jelas atau semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) yang meliputi partisipasi penyusunan anggaran (*budgeting participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgeting evaluation*), umpan balik anggaran (*budgeting feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budgeting goal difficulty*) maka akan semakin tinggi kinerja manajerial SKPD pada pemerintah Provinsi Bengkulu.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Munawar, Irianto dan Nurkholis (2006) yang membuktikan bahwa secara keseluruhan karakteristik sasaran anggaran termasuk didalamnya kesulitan sasaran anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap, perilaku, kinerja aparat pemda. Kemudian penelitian Welly (2010) juga membuktikan bahwa secara bersama-sama karakteristik tujuan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kota Palembang. Dalam penelitian lain Kholmi (2012) juga membuktikan bahwa, karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) berpengaruh terhadap sikap aparat dalam menilai kinerja pemda Kota Palangka Raya.

Dengan memperhatikan kejelasan dari *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) pemerintah Provinsi Bengkulu khususnya pada tingkat manajerial SKPD akan dapat terbantu untuk menjaga kesinambungan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pencapaian kinerja. Dalam *Goal setting theory* dinyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur mendorong orang untuk berkinerja lebih baik. Dengan demikian diharapkan kepada pemerintah Provinsi Bengkulu untuk melakukan evaluasi dalam BGC untuk dilakukan peningkatan dalam partisipasi penyusunan anggaran (*budgeting participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgeting evaluation*), umpan balik anggaran (*budgeting feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budgeting goal difficulty*) sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial SKPD pemerintah Provinsi Bengkulu.

Hipotesis Kedua; Dalam konsep teori dengan adanya tingkat keadilan prosedural atau prosedur yang adil, maka akan membantu meningkatkan kinerja. Ketika organisasi menerapkan prosedural yang adil terhadap kinerja maka pengukuran kinerja akan dapat diukur dengan baik. Begitu juga dengan organisasi pemerintah apabila keadilan prosedural sudah diterapkan terutama dalam hal evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi dan keterlibatan dalam kegiatan, maka kinerja dari pegawai ataupun unit organisasi tersebut dapat diukur dengan baik.

Sejalan dengan hal tersebut, dalam pengujian hipotesis kedua yang dilihat adalah peneliti ingin membuktikan pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial SKPD. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh positif yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat keadilan prosedural, yaitu dalam hal evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi dan keterlibatan dalam kegiatan maka kinerja manajerial juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bawono (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian Ulupui (2005) juga menyimpulkan hal yang sama bahwa keadilan prosedural menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja dinas. Kemudian dari hasil penelitian Purwanto (2009) juga menunjukkan hasil keadilan prosedural dapat berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian diharapkan kepada pemerintah Provinsi Bengkulu untuk memperhatikan dan melakukan evaluasi dalam keadilan prosedural. Keadilan prosedural yang dimaksudkan khususnya adalah dalam hal evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi, dan keterlibatan dalam kegiatan. Apabila prosedural adil, maka akan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja manajerial SKPD pemerintah Provinsi Bengkulu.

5.1 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini melihat *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan: 1. *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Dengan demikian semakin tinggi dan jelasnya *Budgetary Goal Characteristics* (BGC) maka akan dapat meningkatkan kinerja manajerial SKPD pemerintah Provinsi Bengkulu. 2. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Dalam hal ini, semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka kinerja manajerial juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi sebagai berikut: 1. Bagi pemerintah Provinsi Bengkulu sebagai institusi pemerintah yang memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, diharapkan hasil penelitian ini sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk memperhatikan *Budgetary Goal Characteristics* dan keadilan prosedural yang pada SKPD pemerintah Provinsi Bengkulu dan akhirnya akan meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Pemerintah daerah Provinsi Bengkulu diharapkan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan penerapan BGC dan Keadilan Prosedural dalam pengelolaan anggaran pemerintah daerah. 2. Kepada pegawai atau pejabat yang ada pada semua Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu yang berada pada bidang perencanaan atau penganggaran diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai alat evaluasi dalam peningkatan kinerja. Peningkatan kemampuan melalui berbagai hal sehingga mampu meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik.

Keterbatasan penelitian ini adalah: 1. Penelitian ini tidak bisa digeneralisasi karena tidak semua responden yang mengisi kuesioner mengembalikan kuesionernya serta tidak semua yang mengembalikan datanya bisa diolah dan sampel tidak terwakilkan untuk mengeneralisasi secara nasional. 2. Dalam penelitian ini metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah survei melalui kuesioner. Peneliti tidak melakukan wawancara secara langsung terhadap responden dan peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas di SKPD pemerintah Provinsi Bengkulu. Sehingga kesimpulan hanya berdasarkan data yang telah di ambil melalui penggunaan instrumen secara tertulis dan berdasarkan data kuantitatif statistik yang kemungkinan terdapat perbedaan untuk secara kualitatif atau kualitas sesungguhnya.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah: 1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan adanya penambahan sampel tidak hanya dari SKPD pemerintah Provinsi Bengkulu tetapi lebih luas wilayahnya sehingga jumlah sampel dapat lebih banyak. 2. Penelitian selanjutnya juga hendaknya mempertimbangkan metode dalam pengambilan data, yaitu tidak hanya dengan metode survei yang menggunakan kuesioner akan tetapi juga menggunakan metode wawancara sehingga kesimpulan yang dibuat atas penelitian berikutnya tidak hanya mengacu kepada data kuantitatif saja akan tetapi bisa menggambarkan keadaan yang kualitatif atau sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Andarias, 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)*. Tesis.Program Studi Akuntansi Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Bappeda. 2012. Laporan Monev APBN dan APBD. Diakses melalui: <http://www.bappeda.bengkuluprov.go.id>
- Bastian, Indra, 2006, Sistem Akuntansi Sektor Publik, Edisi : 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Bawono, Andi Dwi Bayu. 2009. *Peran Budgetary Goal Characteristics sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial (Studi pada Pejabat Eselon III dan IV pada Pemerintah Daerah se-Eks Karesidenan Surakarta)*. Tesis.Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Brownell, P, Mc. Innes, M. 1986. Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance. *The Accounting Review Vol LXI Nr. 4*.
- Fadli. 2010. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran dan Implikasinya Terhadap Kinerja Manajerial*. Disertasi. Program Doktor Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran. Bandung
- Fahrianta, Riswan Yudhi, 2001. *Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*. Tesis.Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul, dan Muhammad Syam K. 2012. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi 4. Jakarta. Salemba Empat.
- Harefa, Kornelius. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderating pada PT BNI Tbk Medan*. Tesis.Program Studi Akuntansi Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Herminingsih. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah*. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Indriantoro, Nur dan Supomo Bambang. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Kelola 18*.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*.
- Kholmi, Masiyah dan Mia Milayanti. 2012. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Sikap Aparat Dalam Menilai Kinerja Pemerintah Daerah; Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palangka Raya. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan. Vol.2 No. 1*.
- Kurnia, Ratnawati. 2004. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi VII*.
- Lau, C.M, dan Lim, E.W. 2002. The Intervening Effects of Partisipation on the Relationship Between Prosedural Justice and Managerial Performance. *British Accounting Review*.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Maryati, Sri. 2012. *Pengaruh Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Keuangan Pemerintah Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu*. Tesis. Program Pascasarjana (S2) Prodi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu. Bengkulu.
- Maisyarah, Renny. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi dan Komitmen sebagai Variabel Moderating pada PDAM Provinsi Sumatera Utara*. Tesis.Program Studi Akuntansi Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Milani, Ken. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes, A Field Study. *The Accounting Review*
- MC Farlin, D.B, dan Sweeney, P.d. 1992. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*.

- Munawar, Gugus Irianto dan Nurkholis. (2006). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap, Dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kabupaten Kupang. *Artikel SNA 9*.
- Murthi, Ida Ayu Mas May dan Sujana, I Ketut. 2008. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Denpasar*. Skripsi. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Bali.
- Ngatemin. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus Of Control terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia*. Tesis. Program Studi Akuntansi Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Nordiawan, Deddi, dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta. Salemba Empat.
- Purwanto. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan variabel moderator persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara)*. Tesis. Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Republik Indonesia. 2001. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.
- _____. 2002. Kepmendagri tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban, dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Pendapatan dan Belanja Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- _____. 2005. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- _____. 2005. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- _____. 2006. Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- _____. 2007. Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- _____. 2010. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- _____. 2011. Permendagri No. 21 tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- _____. 2003. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- _____. 2004. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- _____. 2004. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
- _____. 2004. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- _____. 2008. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- _____. 2004. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Ritonga, Pananganan. (2008). *Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi*. Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Robbins, Stephen. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Roreng, Petrus Peleng, 2003. *Pengaruh Perceived Task Uncertainty (PTU) Terhadap Hubungan Karakteristik Sasaran penganggaran dengan Kinerja Manajerial*. Tesis. Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sadjiarto, Arja. 2000. Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.2 No.2 November 2000*
- Saunders, MNK, Thornhill, A, dan Lewis P. 2002. Understanding Employees Reaction to The Management of Change: An Exploration Through an Organizational Justice Frame Work. *Irish Journal of Management*.
- Sinurat, Parulian. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Keadilan Prosedural Dengan Konflik Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Pegawai Pada Akademi Pariwisata Medan*. Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.

- Siregar, Rahmayani. 2010. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial Skpd (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai)*. Tesis.Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kpmbinasi (Mixed Methods)*. ALFABETA. Bandung.
- 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. Medan.
- Ulupui, I .G. K. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Komitmen terhadap Kinerja Dinas.*KINERJA, Volume 9, No.2*
- Verbeeten, Frank H.M. (2008). Performance Management Practices In Public Sector Organizations: Impact on Performance.*Accounting, Auditing &Accountability Journal Vo1.21 No.3*
- Wardani, Lili Harahap. 2006. *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kejelasan dan Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi Anggaran Pada Perusahaan Perkebunan BUMN di Sumatera Utara*. Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Wasisto, A. Dan Sholihin, M. 2004. Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *Artikel SNA VII*.
- Welly, 2010. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kota Palembang. Diakses melalui: <http://digilib.umg.ac.id>
- Widodo, Joko. 2001. *Good Governance Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas, Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*. Insan Cendekia. Surabaya.
- Wulandari, Veby Anggi. 2010. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kota Pekanbaru*. Skripsi Sarjana. Universitas Riau, Pekanbaru.
- Wuryani, Eni dan Setyo Budiadi. 2005. Pengaruh Moderasi Ketidakpastian Tugas Terhadap Hubungan Antara Karakteristik Sasaran Penganggaran dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Riset Ekonomi II Surabaya*
- Yunita, Siska. 2012. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota dan Kabupaten di Provinsi Bengkulu*. Skripsi. Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu. Bengkulu.