

JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN

Journal of Economics and Management

Volume 7, Nomor 1

Februari 2006

Customer Relationship Management : Strategi Mempertahankan Pelanggan Selama Mungkin

Suparyadi

Mengelola Kemampuan Teknologi untuk Mencapai Keunggulan Bersaing

Eny Rahmani

Pendekatan Multikultural menuju pada Organisasi Inovatif dalam Upaya Memperoleh Laba Maksimal

Srie Hastutie Moehaditoyo

Analisa *Statistical Quality Control* dalam Penentuan Pengawasan Kualitas Produk

Enlik Kresnaini

Kajian tentang Kegiatan Ekonomi Ilegal di Indonesia

Sugiri

Karakteristik Penyusunan Anggaran dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Pelaksanaannya (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Malang)

Anwar Made dan Abdul Halim

Penerapan Analisa Fundamental dalam Perdagangan Valuta Asing untuk Menentukan *Sell or Buy Likuidation* FOREX (Studi Kasus pada PT Piranti Mandiri Trading Co.)

Ninik Kurniasih, dkk

Pengujian Anomali *January Effect* dan *Overreaction Hypothesis* di Bursa Efek Jakarta

Imam Subekti

JEM	Vol. 7	No. 1	Hlm. 1-152	Malang Februari 2006	ISSN 1411-5794
-----	--------	-------	------------	-------------------------	-------------------

JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN

(Journal of Economics and Management)

Terhitung sejak tahun 2005 *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* terbit tiga kali setahun (**Februari, Juni dan Oktober**) ISSN: 1411-5794, berisi tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, resensi buku dan tulisan praktis dalam bidang ekonomi dan manajemen.

Jurnal Ekonomi dan Manajemen telah terakreditasi sebagai Jurnal/
Majalah ilmiah berdasarkan SK Dirjen DIKTI Nomor 39/DIKTI/Kep/2004
Tanggal 10 November 2004

Ketua Penyunting
Abdul Halim

Wakil Ketua Penyunting
Teguh Prasetyo

Penyunting Pelaksana
Djuni Farhan
Nurhanifam
Sugeng Mulyono
Umi Muawanah

Penyunting Ahli
Bambang Subroto (Guru Besar FE-Universitas Brawijaya Malang)
Amiruddin Umar (Guru Besar FE-Universitas Airlangga Surabaya)
J.G. Nirbito (Guru Besar FE-Universitas Negeri Malang)
Dyah Sawitri (Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang)
Jose Rizal Joesoef (Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang)

Mitra Bestari
Supriyanto (Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang)

Penyunting Tamu
Suroso Imam Zadjuli (Guru Besar FE-Universitas Airlangga Surabaya)
Priyono Tjiptohariyanto (Guru Besar FE-Universitas Indonesia)

Pelaksana Tata Usaha
Ronny Hendra Hertanto

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen (MM) Universitas Gajayana Malang, Jl. Mertojoyo Blok L, Malang 65144, Indonesia. Telepon (0341) 562411, Fax. (0341) 582168. E-mail: jurnaluniga@telkom.net.

JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN (JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT) diterbitkan oleh Program Studi Magister Manajemen (MM) Program Pasca Sarjana Universitas Gajayana Malang.

JURNAL

EKONOMI DAN MANAJEMEN

Journal of Economics and Management

Volume 7, Nomor 1

Februari 2006

DAFTAR ISI

<i>Customer Relationship Management: Strategi Mempertahankan Pelanggan Selama Mungkin</i> <i>Suparyadi</i>	1-12
Mengelola Kemampuan Teknologi untuk Mencapai Keunggulan Bersaing <i>Eny Rahmani</i>	13-20
Pendekatan Multikultural Menuju pada Organisasi Inovatif dalam Upaya Memperoleh Laba Maksimal <i>Srie Hastutie Moehaditoyo</i>	21-29
Konsep Dasar tentang Peningkatan Daya Saing Produk dalam Negeri dalam Pemasaran Global <i>Suwandi</i>	30-34
Analisis tentang Penilaian Kinerja <i>Kasmiruddin</i>	35-40
Analisis tentang Pengendalian Persediaan dalam Perusahaan <i>Hartanti Kanti Astutie</i>	41-51
Analisis Nilai Bisnis Teknologi Informasi pada Perguruan Tinggi di Kota Banjarmasin dan Banjarbaru <i>Surachman dan Taharuddin</i>	52-60
Analisa <i>Statistical Quality Control</i> dalam Penentuan Pengawasan Kualitas Produk <i>Enlik Kresnaini</i>	61-66
Kajian tentang Kegiatan Ekonomi Ilegal di Indonesia <i>Sugiri</i>	67-80
✓ Karakteristik Penyusunan Anggaran dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Pelaksanaannya (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Malang) <i>Anwar Made dan Abdul Halim</i>	81-89
Pengaruh Pembelajaran Behaviorisme dan Kognitif terhadap Persepsi Pelanggan atas <i>Discount Rate</i> dalam Kebijakan Manajemen Piutang (Studi Kasus pada PDAM Kota Malang) <i>Muhammad Fuad</i>	90-99

Karakteristik Penyusunan Anggaran dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Pelaksanaannya (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Malang)

Anwar Made
Abdul Halim

Abstract: This research aim to test what characteristic of budget compilation composed: (1) budgetary participation, (2) budget of field goal clarity; (3) budgetary feed back; (4) budgetary evaluation; dan (5) budget of field goal of difficulty have an effect on to its execution effectiveness at Malang Town Government. By use model the its multiple regression result indicate that: (1) concurrently to five the variable have an effect on the signifikan to variable of effectiveness of budget execution; dan (2) by parsial, from fifth of the variable, participation variable in budget compilation have an effect on biggest to effectiveness of budget execution.

Keywords: budgetary participation, budget of field goal clarity, budgetary feed back, budgetary evaluation, budget of field goal difficulty, effectiveness, budget

Anggaran sebagai suatu sistem, nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari seluruh kegiatan suatu organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Ahyari (1998), bahwa dengan mempergunakan anggaran, suatu organisasi akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula.

Pemerintah untuk melaksanakan hak dan kewajibannya serta untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh rakyat, harus mempunyai suatu rencana yang matang guna mencapai suatu tujuan yang dicita-citakan. Rencana-rencana tersebut disusun secara saksama yang akan dipakai sebagai pedoman dalam setiap langkah pelaksanaan tugas negara. Oleh karena itulah, maka rencana-rencana pemerintah untuk melaksanakan keuangan negara perlu dibuat dan dituangkan dalam bentuk anggaran.

Anggaran pemerintah merupakan pedoman bagi segala tindakan yang akan dilaksanakan dan di dalam anggaran disajikan rencana-rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satuan rupiah yang disusun

menurut klasifikasi secara sistematis. Jumlah penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan dapat dicapai dalam tahun anggaran tertentu, pada hakikatnya menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh aparat-aparat pemerintah bersama-sama dengan rakyat.

Sabeni & Ghozali (1998) menyatakan bahwa pengertian anggaran pemerintah dan anggaran organisasi perusahaan, sebenarnya tidak jauh berbeda baik dalam proses penyusunannya maupun dalam tujuan dibuatnya anggaran.

Dengan disusun dan diterapkannya anggaran yang baik dalam suatu kegiatan menurut Anthony & Reece (1999) membawa beberapa manfaat, yaitu: (1) sebagai suatu bantuan dalam membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek; (2) sebagai suatu alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana kepada berbagai bagian/unit kerja/manajer pusat pertanggungjawaban; (3) sebagai suatu cara pemberian motivasi kepada bagian/manajer untuk mencapai tujuannya; (4) sebagai suatu tolok ukur untuk mengendalikan kegiatan secara kontinu; (5) sebagai

suatu pedoman untuk mengevaluasi prestasi bagian/ manajer pusat pertanggungjawaban; dan (6) sebagai suatu cara mendidik bagian/manajer.

Mengingat akan besarnya manfaat anggaran bagi suatu organisasi, maka anggaran tersebut harus disusun secara baik. Hal ini ditegaskan oleh Kennis (1979) bahwa, penyusunan anggaran yang baik harus mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*); (2) kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*); (3) umpan balik anggaran (*budgetary feedback*); (4) evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*); dan (5) tingkat kesulitan anggaran (*budget goal difficulty*).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran, berkaitan dengan partisipasi para manajer/bagian dalam menyusun anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut, para manajer cenderung akan menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun.

Kejelasan sasaran anggaran yang dirumuskan haruslah jelas dan spesifik, tidak hanya berhubungan dengan kesepakatan tujuan yang telah dirumuskan, tetapi juga harus berhubungan dengan pencapaian tujuan dan kepuasan karyawan.

Umpan balik anggaran merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan motivasi kepada para karyawan. Keterkaitan antara umpan balik anggaran dan unsur motivasi, dapat terlihat dengan jelas pada kondisi karyawan yang tidak diberikan informasi tentang hasil usahanya, tidak mempunyai suatu pegangan dalam menilai keberhasilan maupun kegagalanannya, sehingga berakibat dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam dirinya.

Evaluasi anggaran dilaksanakan dengan maksud untuk mengetahui kemungkinan adanya penyimpangan anggaran. Informasi tentang penyimpangan ini akan digunakan untuk mengevaluasi prestasi para manajer/bagian oleh para atasannya. Penelitian yang dilakukan oleh Welsch (1996) menunjukkan hal itu.

Tingkat kesulitan anggaran. Sasaran anggaran yang dirumuskan dapat dibuat secara berurutan, mulai dari yang paling mudah sampai dengan yang paling sulit dicapai. Sasaran anggaran yang mudah dicapai kurang memberikan tantangan kepada para pelaksananya, oleh karena itu kurang berpengaruh terhadap unsur motivasi. Di lain pihak sasaran yang sangat ketat dan sulit dicapai, akan menimbulkan perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi yang lebih rendah dan penolakan terhadap sasaran tersebut.

Sementara itu, pemahaman tentang efektivitas pelaksanaan anggaran adalah penting, karena dalam suatu instansi, baik yang *profit oriented* maupun yang *non profit oriented*, pelaksanaan anggaran yang efektif menggambarkan tentang kemampuannya dalam mencapai target yang ditetapkan. Dengan demikian, kemampuan instansi dalam mencapai targetnya tidak hanya menggambarkan ukuran efisiensi, tetapi juga menggambarkan ukuran efektivitas yang dicapainya. Pelaksanaan anggaran yang efektif menggambarkan tentang kemampuannya dalam mencapai target yang ditetapkan, yang diperhitungkan berdasarkan perbandingan antara realisasi dengan targetnya.

Berangkat dari uraian di atas, untuk membuktikan apakah ke lima karakteristik penyusunan anggaran tersebut berpengaruh atau tidak terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran, maka perlu diadakan penelitian ini. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: hipotesis pertama adalah "karakteristik penyusunan anggaran yang terdiri atas (1) partisipasi dalam penyusunan anggaran; (2) kejelasan sasaran anggaran; (3) umpan balik anggaran; (4) evaluasi anggaran; dan (5) tingkat kesulitan anggaran secara bersamaan berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaannya pada Pemerintah Kota Malang", hipotesis kedua adalah "partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh paling besar terhadap efektivitas pelaksanaannya pada Pemerintah Kota Malang".

METODE

Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah 14 (empat belas) unit kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Oleh karena itu, jumlah populasi relatif sedikit, jarak antar populasi relatif dekat, dan untuk menghindari risiko sampling, serta kesimpulan yang bias, maka jumlah populasi tersebut dijadikan sampel penelitian. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus.

Data yang Diperlukan dan Teknik Pengumpulannya

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah: (1) data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu responden yang terdiri 14 kepala unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang; dan (2) data sekunder, adalah data yang diperoleh secara

tidak langsung, melainkan sudah disediakan oleh pihak Pemkot, seperti: nama 14 unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang, BPS Pemerintah Kota Malang.

Untuk memperoleh data primer digunakan metode kuesioner yang diberikan langsung kepada responden, yaitu kepala unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Malang. Di samping itu, juga digunakan metode dokumenter, yaitu dilakukan dengan cara mencatat dokumen-dokumen berkaitan dengan nama dan alamat unit kerja serta gambaran umum tentang Kota Malang.

Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel-variabel dalam penelitian ini sebagai berikut: (1) efektivitas pelaksanaan anggaran (variabel y), merupakan perbandingan terbaik antara realisasi dengan anggaran, sebagai pengukuran dalam tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Efektivitas pelaksanaan anggaran sebagai variabel terikat akan ditunjukkan dengan indikator perbandingan antara realisasi dan anggaran yang dibuat (dalam persentase). Apabila hasilnya di bawah 90% - berdasarkan kesepakatan - dikatakan tidak efektif. Dengan demikian, skala pengukurannya adalah rasio; (2) partisipasi dalam penyusunan anggaran (variabel x_1), berkaitan dengan partisipasi para kepala unit kerja di lingkungan Pemkot Malang dalam menyusun anggaran; (3) kejelasan sasaran anggaran (variabel x_2), berkaitan dengan pencapaian tujuan anggaran yang jelas, spesifik, dan kesepakatan bersama; (4) umpan balik anggaran (variabel x_3), berkaitan dengan pemberian informasi tentang kesuksesan maupun kegagalan kerja pelaksana anggaran; (5) evaluasi anggaran (variabel x_4), berkaitan dengan selisih/penyimpangan anggaran yang akan digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja pelaksana anggaran; dan (6) tingkat kesulitan anggaran (variabel x_5), berkaitan dengan tingkat kesulitan sasaran anggaran yang akan dicapai.

Untuk variabel bebas (x), dalam kuesioner yang diberikan kepada responden disediakan alternatif jawaban: sangat tidak setuju, tidak setuju, tidak pasti, setuju, sangat setuju, dimana masing-masing diberi skor skala *likert* berturut-turut 1, 2, 3, 4, 5. Selanjutnya hasilnya di total, dengan demikian skala pengukurannya adalah rasio.

Teknik Pengujian Instrumen

Seperti dikatakan sebelumnya, bahwa pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner. Untuk itu, kesungguhan dari responden dalam menjawab daftar pertanyaan yang diajukan merupakan hal yang sangat penting. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Apabila alat yang digunakan dalam proses pengumpulan data tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, dalam metode penelitian ini dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas guna menguji kesungguhan dari jawaban responden tersebut.

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak. Hasilnya dinyatakan dalam suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar dapat mengukur apa yang diinginkan. Validitas menggambarkan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran, yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Suatu instrumen dinyatakan valid (sahih) apabila mampu mengukur apa yang hendak diukurnya serta mampu mengungkapkan apa yang hendak diungkapkan dalam penelitian tersebut.

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item (pernyataan) dengan skor totalnya. Teknik korelasi yang digunakan adalah teknik korelasi *product moment* (Sigit, 1999). Skor individu dikatakan berkorelasi dengan skor totalnya secara signifikan apabila *probability value*-nya lebih kecil α 5%. Ini berarti bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas atau kesahihan, yaitu bahwa pernyataan dalam kuesioner itu dapat melakukan fungsi ukurnya.

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauhmana konsistensi hasil pengukuran apabila pengukuran dilakukan lebih dari satu kali. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa, sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Instrumen yang reliabel tidak bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tersebut. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang benar atau data yang sesuai dengan kondisi

sesungguhnya. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan melihat koefisien *Alfa Cronbach* (Gay, 1985), jika α hasilnya lebih besar 0,6, maka dinyatakan bahwa instrumen tersebut reliabilitasnya cukup tinggi.

Uji Asumsi Klasik

Agar model regresi tersebut dapat digunakan untuk estimasi, maka harus memenuhi asumsi klasik, karena menurut Gujarati (1995), apabila asumsi klasik tidak dilanggar, maka estimator OLS (*Ordinary Least Square*) akan BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), artinya estimator tersebut tidak bias dan mempunyai varians yang minimum. Asumsi klasik yang dianggap penting untuk diuji adalah: (1) uji multikolinieritas, dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi hubungan yang sempurna atau tidak di antara variabel bebas. Untuk mengetahuinya dengan menentukan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Menurut Santoso (2001), jika nilainya di lebih kecil 5,0 berarti tidak terjadi multikolinieritas; dan (2) uji heteroskedastisitas, dilakukan untuk mengetahui apakah komponen pengganggu (= e) mempunyai varians yang sama atau tidak. Untuk mengetahuinya digunakan model *Spearman's Correlation*. Menurut Arief (1993) bila nilai r^2 (= *Spearman's Correlation*) yang tinggi menunjukkan adanya situasi heteroskedastisitas dalam varians error terms model regresi yang ditaksir. Sementara itu, Santoso (2001) menyatakan bahwa nilai r^2 (= *Spearman's Correlation*) dikatakan tinggi apabila lebih besar 0,5, (c) uji autokorelasi, dilakukan untuk mengetahui apakah komponen pengganggu (= e) dari satu observasi terhadap observasi selanjutnya yang berurutan terjadi korelasi atau tidak. Untuk mengetahuinya digunakan model Durbin Watson (DW). Menurut Santoso (2000), apabila hasil perhitungan DW di antara - 2 (minus dua) dan + 2 (plus dua), berarti tidak terjadi autokorelasi.

Analisis Data

Seperti diuraikan pada bab sebelumnya bahwa, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh karakteristik anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Variabel karakteristik anggaran merupakan variabel bebas, sedangkan variabel efektivitas pelaksanaan anggaran merupakan variabel terikat (yang dipengaruhi). Sehingga yang berkorelasi adalah variabel efektivitas pelaksanaan anggaran dan

variabel karakteristik anggaran. Dengan demikian, efektivitas pelaksanaan anggaran merupakan fungsi dari karakteristik anggaran, yang dapat dinyatakan sebagai $y = f(x)$. Karena penelitian ini akan mempelajari ketergantungan satu variabel dependen (efektivitas pelaksanaan anggaran), maka model statistik yang akan digunakan adalah Model Regresi Linear Berganda dengan formula sebagai berikut:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e$$

dimana:

- y = efektivitas pelaksanaan anggaran
- x_1 = partisipasi dalam penyusunan anggaran
- x_2 = kejelasan sasaran anggaran
- x_3 = umpan balik anggaran
- x_4 = evaluasi anggaran
- x_5 = tingkat kesulitan anggaran
- b_0 = konstanta
- e = variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model
- b_1, \dots, b_5 = koefisien regresi

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pertama digunakan uji F, yaitu dengan cara membandingkan *probability value*-nya dengan α 5%. Kriterianya menurut Santoso (2001) sebagai berikut: (1) jika *probability value*-nya menunjukkan lebih kecil dari α 5%, maka hipotesis yang diajukan diterima; dan (2) jika *probability value*-nya menunjukkan lebih besar dari α 5%, maka hipotesis yang diajukan ditolak.

Untuk menguji hipotesis kedua, digunakan uji t, yaitu dengan cara membandingkan *probability value*-nya dengan α 5%. Kriterianya menurut Santoso (2001) sebagai berikut: (1) jika *probability value*-nya menunjukkan lebih kecil dari α 5%, maka hipotesis yang diajukan diterima; dan (2) jika *probability value*-nya menunjukkan lebih besar dari α 5%, maka hipotesis yang diajukan ditolak.

Selanjutnya, untuk mengetahui variabel mana yang mempunyai pengaruh besar terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran, ditentukan oleh nilai *standardized coefficients* β -nya. Apabila nilainya menunjukkan paling besar, disimpulkan bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh paling besar.

Untuk mengolah data tersebut menggunakan program komputer dengan memanfaatkan program *SPSS for windows versi 11.00*

HASIL

Hasil Pengujian Instrumen

Dengan α 5%, maka pernyataan dalam kuesioner itu dinyatakan valid karena hasilnya lebih kecil dari 5%. Oleh karena itu, validitas alat ukur dapat dipenuhi. Dengan demikian, kuesioner yang diajukan kepada responden dinyatakan valid/sahih, karena kuesioner itu mampu mengukur apa yang hendak diukur dan mampu mengungkap apa yang hendak diungkap tentang data/informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.

Coefficients Alpa Cronbach menunjukkan lebih besar 0,6. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa instrumen yang dipergunakan untuk pengumpul data dinyatakan reliabel sehingga dapat menghasilkan data yang benar atau data yang sesuai dengan kondisi sesungguhnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Dengan menggunakan pendekatan *VIF (Variance Inflation Factor)*, tampak nilai *VIF* masing-masing variabel independen menunjukkan lebih kecil 5. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi multikolinieritas atau tidak terjadi hubungan yang sempurna antara variabel bebas. Dengan demikian, estimator (regresi linear berganda) *OLS* akan *BLUE*, artinya estimator tersebut tidak bias dan mempunyai varians yang minimum.

Dengan menggunakan pendekatan *Durbin Watson*, tampak bahwa nilai *Durbin Watson* = 1,141, berada di antara -2 dan +2. Ini menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi. Dengan demikian estimator (regresi linear berganda) *OLS* akan *BLUE*, artinya estimator tersebut tidak bias dan mempunyai varians yang minimum.

Dengan menggunakan pendekatan *Spearman's Correlation*, tampak bahwa nilai *correlation coefficient* lebih kecil dari 0,6. Ini menunjukkan bahwa komponen pengganggu mempunyai varians yang sama. Dengan demikian, estimator (regresi linear berganda) *OLS* akan *BLUE*, artinya estimator tersebut tidak bias dan mempunyai varians yang minimum.

Hasil Analisis Regresi

Dengan menggunakan *program SPSS*, hasilnya dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:
 $y = 35,354 + 1,074x_1 + 0,984x_2 + 0,237x_3 + 0,265x_4 + 0,668x_5$

Selanjutnya, diringkas dalam Tabel 1.

Interpretasi Hasil Analisis Regresi

Dengan memperhatikan persamaan regresi estimasi dan Tabel 1 dapat diinterpretasikan sebagai berikut: (1) variabel x_1 , koefisien β yang telah distandarisasi menunjukkan positif 1,074 dan *p value* = 0,000 lebih kecil α 5%, artinya bahwa, apabila partisipasi unit kerja di lingkungan Pemkot Malang dalam penyusunan anggaran ditingkatkan, maka efektivitas pelaksanaan anggaran juga meningkat secara signifikan, dengan anggapan variabel lainnya tetap; (2) variabel x_2 , koefisien β yang telah distandarisasi menunjukkan positif 0,984 dan *p value* = 0,000 lebih kecil α 5%, artinya bahwa, apabila semakin jelas sasaran anggaran yang hendak dicapai, maka efektivitas pelaksanaan anggaran juga semakin meningkat secara signifikan, dengan anggapan variabel lainnya tetap; (3) variabel x_3 , koefisien β yang telah distandarisasi menunjukkan positif 0,237 dan *p value* = 0,009 lebih kecil α 5%, artinya bahwa, apabila pelaksanaan umpan balik anggaran ditingkatkan, maka efektivitas pelaksanaan

Tabel 1 Ringkasan Print Out Analisis Regresi Uraian Stand. Coeff Beta Probability value

Uraian	Stand. Coeff Beta	Probability value
x_1 = variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran	1,074	0,000
x_2 = variabel kejelasan sasaran anggaran	0,984	0,000
x_3 = variabel umpan balik anggaran.	0,237	0,009
x_4 = variabel evaluasi anggaran	0,265	0,021
x_5 = variabel tingkat kesulitan anggaran	0,668	0,000
<i>P value uji F</i> = 0,000		
<i>R square</i> = 0,973		

Sumber: data primer diolah

anggaran juga meningkat secara signifikan, dengan anggapan variabel lainnya tetap; (4) variabel x_4 , koefisien β yang telah distandarisasi menunjukkan positif 0,265 dan p value = 0,021 lebih kecil α 5%, artinya bahwa, apabila pelaksanaan evaluasi anggaran ditingkatkan, maka efektivitas pelaksanaan anggaran juga meningkat secara signifikan, dengan anggapan variabel lainnya tetap; (5) variabel x_5 , koefisien β yang telah distandarisasi menunjukkan positif 0,668 dan p value = 0,000 lebih kecil α 5%, artinya bahwa, apabila tingkat kesulitan anggaran yang hendak dicapai semakin tinggi, maka efektivitas pelaksanaan anggaran juga meningkat secara signifikan, dengan anggapan variabel lainnya tetap; dan (6) R square sebesar 0,973, artinya perubahan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat dijelaskan/ dapat dipengaruhi oleh: partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran sebesar 97,3%. Sisanya sebesar 2,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Memperhatikan Tabel 1 dapat diketahui bahwa hasil Uji F menunjukkan bahwa p value-nya sebesar 0,000 lebih kecil α 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersamaan: partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran di Pemkot Malang. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh bukti empiris.

Memperhatikan Tabel 1 dapat diketahui bahwa, nilai koefisien β yang sudah distandarisasi yang paling besar ditunjukkan oleh variabel x_1 , yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, yaitu sebesar 1,074. Hal ini berarti bahwa, variabel tersebut mempunyai pengaruh dominan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran di Pemkot Malang. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh bukti empiris.

PEMBAHASAN

Penelitian serupa yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, yaitu Kennis (1977-1979), menyatakan bahwa kelima variabel karakteristik anggaran tersebut

secara simultan (uji F) berpengaruh signifikan terhadap sikap dan prestasi kerja. Go (1988), menyatakan bahwa kelima variabel karakteristik anggaran tersebut secara simultan (uji F) berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Sudaryanti (1991), menyatakan bahwa terdapat hubungan positif (uji Korelasi) yang signifikan antara kelima variabel karakteristik anggaran tersebut terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran.

Dalam penelitian ini dihasilkan bahwa kelima variabel karakteristik anggaran tersebut secara simultan (uji F) dan parsial (uji t) berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya dan mendukung teori yang ada.

Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh dominan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran di Pemkot Malang, maka pihak-pihak terkait dalam penyusunan anggaran hendaknya lebih memperhatikan variabel ini. Hal ini ditegaskan oleh Nitisemito (1996:156), bahwa partisipasi merupakan salah satu cara memotivasi yang mempunyai ciri khas, lain daripada yang lain. Hal ini disebabkan karena peningkatan partisipasi lebih ditekankan pada segi psikologi daripada segi materi, di mana dengan melibatkan seseorang maka orang tersebut akan merasa ikut bertanggungjawab.

Selanjutnya, dikatakan bahwa, peningkatan partisipasi berarti mengikutsertakan bawahan, antara lain dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Karena merasa terlibat dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan, mereka akan merasa ikut bertanggungjawab atas pelaksanaannya, sehingga kinerjanya menjadi meningkat. Peningkatan partisipasi yang berhasil tidak hanya dapat meningkatkan harga diri pegawai, tetapi juga dapat menimbulkan rasa ikut memiliki atau *sense of belonging*.

Lebih jauh Nitisemito (1996:161) mengingatkan bahwa partisipasi juga mempunyai efek samping, yaitu: (1) mungkin ada pihak-pihak yang merasa bahwa dengan diajak berpartisipasi akan menambah berat beban pikirannya sehingga partisipasi tersebut dianggap merugikan dirinya. Orang-orang semacam ini umumnya adalah orang-orang yang apatis ataupun orang-orang yang sudah merasa puas dengan gaji semata; (2) mungkin ada pihak-pihak yang merasa bahwa dengan mengajak orang berpartisipasi berarti mereka berhak menuntut kenaikan gaji. Mereka

merasa bahwa partisipasi tersebut menambah beban pikiran dan tanggung jawab; (3) mereka yang merasa sangat menyesal bila saran-saran dan tanggapannya tidak diterima dan menganggap partisipasi hanya sekedar basa-basi.

Oleh karena itu, untuk mengatasi atau memperkecil efek samping yang merugikan ini, melaksanakan partisipasi tidak boleh hanya sekedar basa-basi. Peningkatan partisipasi tidak boleh merupakan tambahan beban, tetapi sebagai cara untuk meningkatkan rasa harga diri dan kalau mungkin menimbulkan *rasa ikut handarbeni*. Selanjutnya, harus disadarkan bahwa partisipasi yang dilaksanakan adalah sebagai langkah untuk menghargai sehingga tidak patut apabila hal ini menuntut adanya kenaikan gaji. Dan apabila ada saran dan tanggapan yang tidak diterima bukanlah karena basa-basi, melainkan karena ada saran atau tanggapan yang lebih baik. Harus dijelaskan bahwa tidak mungkin semua saran dan tanggapan dimasukkan dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Agar partisipasi tidak menambah beban pikiran mereka, pimpinan harus mengetahui cara yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keinginan mereka.

Pada prinsipnya semua pihak perlu diajak berpartisipasi sebab dengan partisipasi dapat diharapkan bahwa perencanaan dan keputusan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Namun demikian, dengan pertimbangan ekonomis dan praktis harus tahu siapa saja yang akan di ajak berpartisipasi. Menurut Nitisemito (1996: 160), yang perlu diikuti dalam berpartisipasi antara lain: (1) mereka yang merasa tersinggung bila tidak diajak berpartisipasi. Misalnya: wakilnya, sub bagian, kasi dan sebagainya; (2) mereka yang mampu diajak berpartisipasi dengan cara tertentu. Misalnya: pegawai yang tidak mempunyai kemampuan untuk di ajak secara langsung dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan, harus di ajak berpartisipasi dengan cara lain, misalnya dengan diminta informasinya; dan (3) mereka yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan dengan cara yang sesuai dengan kemampuan dan keinginannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perubahan efektivitas pelaksanaan anggaran 97,3% dipengaruhi oleh perubahan partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran,

umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran. Hal ini tercermin pada nilai R^2 . Sedangkan sisanya sebesar 2,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Misalnya: kompetensi SDM, sarana dan prasarana kerja.

Secara bersamaan kelima variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel efektivitas pelaksanaan anggaran. Hal ini tercermin pada nilai p value uji $F < \alpha 5\%$. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dapat diterima.

Secara parsial, dari kelima variabel tersebut, variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh paling besar terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Hal ini tercermin dari nilai koefisien β yang sudah distandarisasi menunjukkan paling besar. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima.

Saran

Dalam menyusun anggaran, pihak Unit-unit Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang hendaknya lebih memperhatikan variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, karena variabel ini berpengaruh paling besar terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran. Dengan meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan dapat meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar individu, akan dapat menghasilkan suatu rencana yang lebih baik, karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu. Di samping itu, dengan meningkatkan partisipasi berarti bawahan akan lebih diikutsertakan dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa ikut bertanggungjawab atas pelaksanaannya. Dengan demikian, bawahan akan merasa lebih dihargai, sehingga tanggungjawabnya dapat ditingkatkan. Peningkatan partisipasi yang berhasil tidak hanya dapat meningkatkan rasa harga diri bawahannya, tetapi juga dapat menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*).

Implikasi dari peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut adalah, pihak Eksekutif segera melakukan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada melalui pendidikan dan pelatihan. Karena dengan SDM yang berkualitas, mereka akan lebih berani/aktif berpartisipasi dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

Mengingat salah satu fungsi (kegunaan) anggaran yang utama adalah sebagai alat pengkoordinasian

kerja, maka dalam penyusunannya hendaknya melakukan koordinasi dengan instansi lain yang terkait.

Karena anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga sempurna, tanpa adanya koordinasi dengan instansi lain yang terkait dengan pelaksanaan anggaran tersebut.

Berhasil tidaknya realisasi anggaran sangat bergantung pada manusia-manusia pelaksananya. Oleh karena itu, agar anggaran tersebut dapat direalisasikan dengan baik hendaknya didukung oleh pelaksana anggaran yang mempunyai keterampilan serta kecakapan yang memadai.

Dalam menyusun anggaran hendaknya memper-timbangkan faktor-faktor eksternal (di samping faktor internal), yaitu data dan informasi yang terdapat di luar unit-unit kerja yang bersangkutan yang mempunyai pengaruh terhadap realisasi anggarannya. Faktor eksternal tersebut, misalnya: berbagai kebijakan Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Tingkat I, kondisi perekonomian regional, nasional maupun internasional, kemajuan teknologi informasi, tingkat pendidikan masyarakat, dan sebagainya. Terhadap faktor-faktor tersebut unit kerja yang bersangkutan harus menyesuaikan diri, menyesuaikan kebijakan-kebijakannya, karena faktor tersebut merupakan faktor yang *uncontrollable*.

DAFTAR RUJUKAN

- Arief, S. 1993. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta: UI-Press.
- Adisaputro, dan Asri, M. 1993. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Argyris, C. 1992. *The Impact of Budgets on People Prepared for the Controllershship Foundation*. Ithaca. New Jersey: Cornell University.
- Anthony, R.N., and Reece, J.S. 1999. *Accounting Text and Cas*. Sixth Edition. Homewood Illinois: Richard Irwin, Inc.
- Anthony, R.N., and Dearden, J. 1999. *Management Control Systems*. Illinois: Richrad D. Irwin Inc. Homewood.
- DeCoster, D.T., and Eldon, L.S. 1992. *Management Accounting: Decision Emphases*. Canada: John Wiley & Son, Inc.
- Faisal, S. 1992. *Format-format Penelitian Sosial: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Garrison, R.H. 1995. *Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decison Making*. Texas: Business Publications Inc.
- Gay, L.R. 1985. *Educational Evaluation and Measurement: Competencies for Analysis and Application*. Second Edition. Columbus Charles E Merrill Pub. Co.
- Gibson, J.L, Ivancevich, and Dinely, J.H., Jr. 1989. *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses*. Diterjemahkan oleh Nunuk Andriani. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Go, M. 1988. *Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran (Kasus pada Perusahaan Rokok di Propinsi Jawa Tengah)*. Tesis Program Pascasarjana. Yogyakarta: UGM.
- Green, D., Jr. 1995. *Budgeting and Accounting: The Inseparable Siamens Twins*, dalam *Budgeting*. November.
- Gujarati, D. 1995. *Ekonometrika Dasar*. Alih Bahasa: Sumarno Zain. Jakarta: Erlangga.
- Handyaningrat, dan Suwarno. 1994. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 4th. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Irvine, V.B. 1990. *Budgeting: Functional Analysis and Behavioral*. dalam *Information for Decision Making*. Alfred Rappaport. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kennis, I. *Effects of Budgetary Goal Characteristik on Managerial Attitudes and Performance*. The Accounting Review (October 1979).
- Keith, L.A. 1990. *Accounting: A Management Perspective*. New York: Englewood Cliffs. Prentice Hall Inc.
- Merton, R. 1997. *A Paradigm for Functional Analysis in Sociology*. dalam *Sociological Theory: A Book of Readings*, L. Coser dan B. Rosenberg. New York: Macmillan.
- Maiariello, J.A. 1994. *Management Control Systems*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Morasky, R.L. 1998. *Defining Goals - A Systems Approach*. dalam *Reading in Cost Accounting. Budgeting and Control*. William E. Thomas. Ohio: South Publishing Co. Cincinnati.
- Moscove, S., and Simkin, M.G. 1990. *Accounting Information Systems Concepts and Practice for Effective Decision Making*. New York: John Wiley & ons Inc.
- Newman, W.H. 1957. *Administrative Action*. New York: Prentice Hall. Inc.
- Sabeni, A., dan Ghozali, I. 1998. *Pokok-pokok Akuntansi Pemerintahan*. Yogyakarta: BPFE.
- Santoso, S. 2001. *SPSS versi 10.0: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

- Santoso, S. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sigit, S. 1999. *Pengantar Metodologi Penelitian: Sosial-Bisnis-Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata.
- Solichin. 1998. *Sistem dan Prosedur*. Malang: FIA. Unibraw.
- Sudaryati, E. 1991. *Hubungan antara Karakteristik Anggaran dengan Efektivitas Pelaksanaan Anggaran pada Perusahaan Dagang, Industri, dan Jasa di Surabaya*. Tesis Program Pascasarjana. Yogyakarta: UGM.
- Welsch, G.A. 1996. *Budgeting: Profit Planning and Control*. USA: Prentice Hall.
- Wixon, R. 1993. *Budgetary Control*. New York: Alexander Hamilton Institute.