

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Peran anggaran dapat membantu merencanakan dan mengontrol pemasukan serta pengeluaran perusahaan, baik itu sektor swasta maupun publik. Peran anggaran juga sebagai media koordinasi dalam sebuah manajemen guna membantu merealisasikan tujuan perusahaan (Sasongko dan Parulian, 2010). Di dalam sektor publik, anggaran lebih dikenal dengan APBN dan APBD. Anggaran pada sektor publik berisi tentang program kerja dan keperluan belanja pemerintah selama satu tahun. Saat ini, setiap daerah sudah mempunyai kewenangannya sendiri untuk membuat anggaran semenjak adanya Undang-Undang Otonomi Daerah UU No. 22 Tahun 1999 yang diamandemen dengan UU No. 32 Tahun 2004. Pembuatan APBD langsung dibuat oleh pemerintah daerah setempat melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) yang beranggotakan dari manajer-manajer Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), kemudian APBD yang telah dibuat disahkan lewat DPRD wilayah tersebut (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014).

Dalam mengelola uang rakyat, pemerintah daerah dipercaya untuk melaksanakan serangkaian program untuk kepentingan khalayak, bukan hanya golongan tertentu. Saat ini, masyarakat sudah sangat cerdas dalam menganalisa kinerja pemerintah, disamping itu masih adanya oknum-oknum didalam internal pemerintah yang bisa merugikan daerah maupun negara.

Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk transparan dan bertanggungjawab dalam melakukan setiap kegiatan yang didanai oleh APBD, hal ini juga harus didukung oleh komitmen dari dalam internal pemerintah untuk selalu mengedepankan pelayanan dan kepentingan masyarakat.

Pentingnya anggaran dalam sektor publik akan membantu meminimalkan pengeluaran pemerintah, anggaran dapat membantu pemerintah atau pemerintah daerah (Pemda) dengan menganggarkan program-program prioritas, serta dapat menekan biaya lainnya dengan memprioritaskan program yang dibutuhkan oleh masyarakat. Kinerja pemerintah yang baik tidak lepas dari peran manajer selaku pimpinan manajemen. Manajer didalam sektor publik seperti kepala bagian juga perlu memahami prosedur anggaran, baik dalam penyusunan, pengawasan, maupun evaluasi. Saat ini belum ada tolok ukur yang pasti dalam mengukur tingkat keberhasilan pemerintah hal ini dikarenakan organisasi sektor publik tidak mempunyai pesaing seperti perusahaan swasta pada umumnya (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014). Maka dari itu APBD menjadi salah satu ukuran untuk menilai kinerja dalam satu unit kerja pemerintah daerah dengan cara menilai pencapaian aktivitas-aktivitas yang tertuang di APBD (Mardiasmo, 2006 dalam Nugraha, 2015).

Pembuatan APBD tidak lepas dari peran manajer dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) itu sendiri, manajer dalam SKPD terdiri dari kepala dinas, kepala badan, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang, dan sekretaris. APBD disusun dan dirancang oleh SKPD sesuai bidangnya. Manajer yang berpartisipasi dalam menyusun APBD dituntut untuk lebih

mengetahui bidang yang diduduki, sehingga dalam pembuatan APBD manajer bisa mempertanggungjawabkan apa yang telah dituangkan ke dalam APBD. Dalam membuat APBD, setiap SKPD mempunyai program masing-masing untuk dijalankan demi meningkatkan pelayanan masyarakat. Kepala bidang selaku manajer SKPD bertugas merancang APBD dibantu oleh karyawan, sehingga setiap lini mempunyai rasa tanggungjawab perancangan tersebut. Keterlibatan bawahan dalam pembuatan APBD dapat memacu kinerja manajerial SKPD menjadi lebih efisien dan membuat mereka bertanggungjawab atas apa yang telah diamanahkan.

Kinerja manajerial merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh satu kesatuan manajemen dari perencanaan hingga evaluasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer dalam lembaga pemerintah daerah meliputi kepala dinas, kepala badan, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang dan sekretaris yang bertugas sebagai pengawas terlaksananya anggaran dari mulai perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Manajer dituntut untuk memahami etika dan prosedur anggaran. Oleh karena itu, dibutuhkannya independensi seorang manajer dalam melaksanakan wewenang dalam pembuatan anggaran, sehingga anggaran yang muncul adalah program yang menjadi kebutuhan masyarakat banyak.

Didalam sektor publik selalu ada oknum-oknum yang mencari celah untuk mengambil keuntungan pribadi dari jabatan yang diduduki. UU No. 33 tahun 2004 dijelaskan bahwa APBD harus disetujui oleh badan legislatif atau DPRD lewat sidang paripurna sebelum APBD tersebut dijalankan. APBD

DKI Jakarta sempat menjadi sorotan publik dengan adanya kasus di dalam APBD-P 2014. Kasus tersebut masuk ke dalam RAPBD 2015, dimana terdapat duplikasi anggaran APBD-P 2014 yang mencurigakan yaitu UPS (*Uninterruptible Power Supply*). Gubernur DKI Jakarta Basuk Tjahaja Purnama menyatakan proyek pengadaan *Uninterruptible Power Supply* (UPS) tidak pernah masuk dalam Kebijakan Umum Anggaran Plafon Prioritas Anggaran Sementara (KUA-PPAS) APBD-P DKI Jakarta 2014 (Suwiknyo, 2016 dalam [www.solopos.com](http://www.solopos.com)).

Kasus UPS sendiri menyeret nama Alex Usman, Harry Lo selaku Direktur Utama PT Offistarindo Adhiprima, Zaenal Soleman serta anggota DPRD DKI Jakarta Fahmi Zulfikar dan M. Firmansyah ([www.detik.com](http://www.detik.com)). Alex Usman diduga melakukan korupsi terkait dana 25 UPS di 25 SMA/SMKN Jakarta Barat dan Jakarta Pusat pada APBD-P DKI Jakarta 2014 yang merugikan uang negara sebesar Rp. 81 Miliar. Alex Usman merupakan salah satu petinggi di dalam Suku Dinas Pendidikan Menengah Jakarta Barat dinilai sebagai salah satu aktor yang memperlancar lolosnya pengadaan (UPS) untuk 25 SMA/SMKN Jakarta Barat serta memenangkan lelang pengadaan UPS di Sudin Dikmen Kota Administrasi Jakarta Barat dengan melakukan negosiasi dengan Firmansyah dan Fahmi Zulfikar selaku pihak DPRD untuk meloloskan UPS dalam APBD-P 2015.

Anggaran UPS baru disadari Gubernur Basuki Tjahaja Purnama setelah adanya perdebatan dalam sidang paripurna APBD 2015 yang pada saat itu munculnya anggaran UPS, padahal Ahok tidak pernah mendapat laporan

terkait pengadaan UPS. Pengadaan UPS menggeser dana yang seharusnya ditujukan untuk membeli truk sampah pada waktu itu (ahok.org). Ini adalah salah satu bukti bahwa masih adanya intervensi dari lembaga lain dalam pembuatan APBD, terlebih lagi masih kurangnya peran petinggi dalam mengawasi jalannya APBD, seharusnya pihak eksekutif yaitu selaku pembuat APBD sudah mengetahui program-program apa saja yang akan didanai oleh APBD. Kasus ini menandakan masih belum optimalnya kinerja manajemen SKPD dan lembaga eksekutif lainnya dalam membuat APBD, serta kurangnya komunikasi antara lembaga eksekutif, legislatif dan petinggi daerah dalam pembuatan APBD. Kondisi tersebut dimanfaatkan oleh oknum yang ingin mengambil keuntungan pribadi dengan meloloskan anggaran 25 UPS kedalam APBD-P 2014.

Apabila kinerja internal pemerintah DKI Jakarta dalam menjalankan APBD masih belum optimal, maka sudah dipastikan terdapat lubang yang dapat menghambat jalannya program yang tertuang di APBD. Kondisi tersebut dapat mengakibatkan minimnya daya serap SKPD DKI Jakarta, dengan kata lain program yang dijalankan SKPD Jakarta belum sepenuhnya dapat dinikmati dan dirasakan oleh masyarakat. Hal tersebut dibuktikan pada pertengahan Desember 2016 tercatat masih ada 7 SKPD DKI Jakarta yang daya serapnya masih dibawah 50%, dimana SKPD tersebut adalah dinas bina marga, dinas olahraga, dinas penanggulangan kebakaran dan penyelamatan, dinas pendidikan, dinas perhubungan dan transportasi, dinas pertamanan dan pemakaman, dinas perumahan dan gedung pemda, serta dinas tata air

(www.harnas.com). Banyaknya anggaran yang tidak terserap karena adanya proyek yang dibatalkan, dan sengketa tanah di dinas pertamanan dan pemakaman. Adanya dana APBD yang tidak terserap akan menghambat pembangunan kota dengan banyaknya proyek yang tidak terlaksana.

Adanya oknum yang bermain didalam anggaran khususnya dalam kasus UPS di APBD-P 2014 karena belum transparannya sistem budgeting yang diterapkan pemerintah DKI Jakarta, sehingga banyak celah yang bisa diambil oleh oknum tersebut untuk bermain didalam anggaran. Untuk mengatasi masalah tersebut maka pemerintah DKI Jakarta dibawah pimpinan Bapak Basuki Tjahaja Purnama saat itu membuat gebrakan dengan menerapkan sistem *e-budgeting* (merdeka.com). Adanya *e-budgeting* akan membuat anggaran DKI Jakarta akan lebih transparan, sehingga bisa diawasi oleh semua pihak, mengingat anggaran sangatlah rawan dan sering kali dimanipulasi di setiap tahapannya (merdeka.com).

Variabel independen penelitian ini adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi. Variabel ini digunakan karena penelitian sebelumnya belum memberikan hasil yang konsisten dari masing-masing variabel terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Sari, Sinarwati dan Sujana (2014) dengan judul Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Buleleng), perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perluasan sampel penelitian dan

penambahan variabel. Pada penelitian ini, sampel dilakukan di SKPD DKI Jakarta Wilayah Jakarta Pusat, kemudian variabel Komitmen Organisasi ditambahkan dalam penelitian ini sesuai saran peneliti sebelumnya, alasan peneliti mengambil komitmen organisasi dibandingkan dengan variabel lain yang disarankan peneliti sebelumnya adalah peneliti ingin menguji variabel tersebut karena belum banyak yang meneliti komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan dan pengaruh individu yang diberi kesempatan dalam penyusunan anggaran oleh seorang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi (manajer) (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014). Peran manajer untuk berpartisipasi dalam anggaran tidak hanya untuk mengawasi, terlebih manajer harus mampu membuat anggaran tersebut dan terlibat dari perencanaan anggaran sampai evaluasi, manajer yang mampu membuat anggaran akan memudahkan karyawan dalam berpartisipasi didalam pembuatan anggaran.

Penelitian yang mendukung variabel Partisipasi penyusunan anggaran adalah penelitian Apriansyah, Zirman dan Rusli (2014) menyatakan bahwa secara parsial Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Setyawan, Rohman dan Tarjono (2013) dan Nugraha (2015) bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian lain yang mendukung adalah Sukmantari, Wiraseda

(2015) yang menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial semakin baik apabila dalam satu kesatuan manajemen yaitu manajer dan bawahannya ikut andil dalam penyusunan anggaran, peran manajer serta bawahannya dalam penyusunan anggaran diyakini dapat mengefisiensikan anggaran dan membuat anggaran lebih berkualitas. Dengan adanya peran manajer seperti kepala badan, kepala bagian dan sub-bagian di SKPD beserta bawahannya dalam perencanaan APBD dinilai dapat meningkatkan kinerja dari manajemen itu sendiri.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran merupakan seberapa jauh satuan kerja sebuah pemerintahan dapat membuat anggaran yang jelas dan spesifik sehingga dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas target pencapaian sasaran tersebut (Putra, 2013). Peran manajer untuk membimbing bawahannya sangat diperlukan untuk menjadi fasilitator apabila karyawan mengalami hambatan dalam pembuatan anggaran.

Manajer harus mampu membagi tugas yang jelas kepada bawahan supaya mereka tahu target yang akan dicapai, sehingga bawahan akan berkompetisi dalam membuat rancangan anggaran yang tepat. Rancangan anggaran tersebut akan dapat membantu mengefisiensikan keuangan pemerintah, sehingga dana tidak terbuang sia-sia. Selain itu, perlu adanya pengawasan



dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi sehingga terciptanya transparansi kepada pihak yang berkepentingan.

Penelitian yang mendukung kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah Sari, Sinarwati dan Sujana (2014) yang menyatakan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, kemudian pada penelitian Hidayat (2015) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, pada penelitian ini disimpulkan bahwa apabila dalam pembuatan anggaran menghasilkan anggaran yang jelas maka akan membuat kinerja dari manajemen tersebut meningkat, hal ini karena struktur dan pembagian tugas yang diberikan manajer sudah jelas dan sesuai dengan bidang masing-masing, hal ini membuat manajer dan bawahannya tahu apa target yang akan dimuat, sehingga menghasilkan anggaran yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian Wahyuni, Rasuli, Diyanto (2014) yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk membuktikan kembali apakah kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Apabila internal SKPD sudah baik dan pembagian tugas sudah jelas, maka dalam pembuatan anggaran seharusnya menghasilkan APBD yang baik.

Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan umum lebih dari itu anggaran harus memberikan informasi mengenai kondisi kinerja pemerintah daerah yang akan dicapai sehingga anggaran dapat dijadikan tolak ukur pencapaian kinerja dengan kata lain kualitas anggaran daerah dapat menentukan kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah daerah (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014).

Anggaran juga harus memuat program yang dibutuhkan masyarakat, apabila program yang dirancang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sudah seharusnya masyarakat merasakan dampak dari program tersebut sehingga masyarakat memberikan penilaian yang baik terhadap program yang telah dibuat pemerintah dan daya serap dari program tersebut tinggi. Dimana dengan adanya apresiasi dari masyarakat akan membuat kinerja pemerintah akan lebih baik lagi dikemudian hari. Lain halnya apabila internal SKPD memiliki struktur yang berantakan, maka dalam pembagian tugas pembuatan APBD akan tidak jelas dan menghasilkan anggaran yang tidak berguna, sehingga masyarakat tidak merasakan dampak dari program tersebut.

Faktor berikutnya yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah akuntabilitas publik. Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban, dalam hal ini proses penganggaran yang dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan yang dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang dipentingkan seperti DPRD dan masyarakat (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014). Satuan Kerja yang merancang APBD mempunyai bidangnya masing-masing. Setiap APBD yang dirumuskan terdapat pertanggungjawaban atas perencanaan hingga evaluasi dari program kerja tersebut. APBD yang dirancang harus melalui DPRD untuk dikaji apakah dibutuhkan pada saat itu

atau sebaliknya. Kemudian APBD yang telah dijalankan harus dilaporkan secara transparan, sehingga terdapat penilaian atas program yang telah dijalankan.

Oleh karena itu, penilaian kinerja dari SKPD tidak dapat dirumuskan secara seragam melainkan berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan. Penilaian dari kinerja dimulai dari pengidentifikasian visi, misi, falsafah, kebijakan, tujuan, sasaran, program, anggaran serta tugas dan fungsi yang telah ditetapkan (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014).

Dalam organisasi publik, khususnya pemerintah daerah, hubungan agensi ini muncul antara pemerintah daerah sebagai agen dan DPRD sebagai principal. Jika ditelusuri lebih lanjut, maka DPRD itu sendiri merupakan agen dari publik/warga yang ada dalam daerah tersebut. Akuntabilitas menjadi suatu konsekuensi yang logis adanya hubungan antara *agent* dan *principal* (Wahyuni, 2015).

Penelitian terdahulu tentang akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial adalah Sari, Sinarwati dan Sujana (2014) menyatakan bahwa Akuntabilitas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Kemudian pada penelitian Wahyuni, Rasuli dan Diyanto (2014) menyatakan bahwa akuntabilitas publik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa masih adanya perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya, sehingga membuktikan bahwa Akuntabilitas publik belum bisa dikatakan dapat meningkatkan kinerja manajerial dikarenakan masih adanya kinerja SKPD yang belum memuaskan, meskipun prinsip akuntabilitas sudah diterapkan ke pihak internal maupun eksternal (Wahyuni, Rasuli, Diyanto, 2014).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sebuah perilaku yang digunakan untuk mengukur/mengevaluasi kekuatan para pegawai untuk bertahan pada suatu perusahaan (Adamy, 2010). Adanya komitmen organisasi pada pemerintahan akan membuat para manajer dan karyawan lebih loyal dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga kinerja dan pelayanan kepada masyarakat akan lebih baik. Peran manajer sebagai kepala Satuan Kerja harus dapat menciptakan atmosfer yang baik, sehingga karyawan merasa nyaman saat berada ditempat kerja, serta adanya pekerjaan yang jelas sehingga akan membuat persaingan antar karyawan lebih kompetitif.

Komitmen organisasi yang kuat ditandai dengan kesesuaian tujuan organisasi dengan kemauan bekerja untuk kepentingan perusahaan (Angle dan Perry, Potter et al dalam Setyageng dalam Dewi, 2014). Dengan adanya komitmen organisasi diharapkan dapat meningkatkan kesadaran karyawan, serta membuat karyawan bekerja sungguh-sungguh, dalam pemerintahan diharapkan karyawan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian sebelumnya tentang komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah Dewi (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hasil tersebut didukung oleh penelitian Apriansyah, Zirman dan Rusli (2014) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan diatas dan penelitian-penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak hasil penelitian yang beragam. Oleh karena itu, dibutuhkan bukti empiris terbaru terkait dengan hasil penelitian yang beragam. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan sampel dari Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) DKI Jakarta Wilayah Jakarta Pusat.

Berdasarkan *gap* tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) DKI Jakarta Wilayah Jakarta Pusat”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan judul penelitian **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat** dan latar belakang yang telah dijelaskan, maka berikut ini akan diuraikan apa saja yang menjadi masalah dalam kinerja manajerial:

1. Kurangnya transparansi dan akuntabilitas manajer dalam lembaga pemerintahan.
2. Terdapat oknum-oknum yang mengambil keuntungan dalam APBD, sehingga mengindikasikan kurangka kinerja dan independensi dari Satuan Kerja dalam proses pembuatan APBD.

3. Minimnya daya serap SKPD DKI Jakarta pada pertengahan Desember 2016.
4. Terdapat anggaran yang tidak tepat dimasukkan didalam APBD-P DKI Jakarta 2015 yang menjelaskan bahwa masih belum optimalnya kinerja manajerial dalam membuat anggaran yang jelas.
5. Manajer dan bawahan yang berpartisipasi dalam proses anggaran akan membuat kinerja manajemen lebih produktif serta meningkatkan rasa kebersamaan antaranggota.
6. Anggaran yang memuat tujuan yang jelas akan menimbulkan reaksi positif terhadap kinerja manajemen berupa peningkatan kepuasan kerja, peningkatan sikap karyawan dan juga efisiensi biaya pelaksanaan anggaran.
7. Pemerintah yang transparan dan bertanggungjawab terhadap anggaran akan memunculkan banyak masukan untuk menjadi evaluasi bagi aparat SKPD, sehingga akan menciptakan kinerja manajemen yang semakin baik.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, terdapat beberapa permasalahan yang timbul terkait dengan penelitian Kinerja Manajerial. Penelitian ini dibatasi pada pengaruh yang ditimbulkan dari Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi. Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) DKI Jakarta Wilayah Jakarta Pusat.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan yang terjadi, antara lain:

1. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat?
2. Apakah Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat?
3. Apakah Akuntabilitas Publik berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat?
4. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat?

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Dari penelitian ini dapat diharapkan memberikan manfaat diantaranya:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan adanya pengaruh faktor-faktor terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat memperkuat teori *agency* dalam memberikan penjelasan dan penguatan mengenai partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi yang membuat pemerintah (*agent*) dapat meningkatkan kinerjanya dengan optimal sesuai dengan amanah yang diberikan DPRD dan masyarakat (*principal*).

2. Kegunaan Praktis

2.1. Diharapkan penelitian ini menjadi pertimbangan untuk manajemen SKPD dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

2.2. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang juga mengambil variabel yang sama.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

Berikut akan dibahas teori-teori yang berkaitan dengan Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Selanjutnya, akan dibahas penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini.

##### **1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)**

Teori keagenan menjadi landasan penelitian yang menjelaskan tentang hubungan antara manajer (*agent*) dan pemegang saham (*principal*). Jensen dan Meckling (1976) dalam Suranta (2003) dalam Prayoga dan Almilia (2013) menyatakan bahwa hubungan keagenan adalah perjanjian antara satu atau lebih (*principal*) untuk menyewa orang lain yang akan bertindak sebagai *agent* untuk melakukan beberapa jasa untuk kepentingan perusahaan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang pembuatan keputusan kepada agen. Teori agensi mengasumsikan bahwa semua individu bertindak sesuai dengan kepentingannya masing-masing. Hubungan keagenan muncul ketika *principal* memberikan amanah untuk pengelolaan manajemen kepada pihak lain (*agent*), yang menuntut

*principal* untuk memberikan wewenang penggunaan sumber daya tersebut kepada *agent* (Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, 2014).

Dalam hal ini, manajer diberi kekuasaan dalam mengelola manajemen perusahaan yang berpotensi akan terjadinya konflik, adanya kemungkinan munculnya perbedaan informasi atau lebih dikenal asimetris informasi, dimana adanya perbedaan informasi antara pemegang saham dan manajer. Informasi yang dilaporkan manajer kepada pemegang saham antara lain laporan keuangan, laba, dan informasi tentang perusahaan lainnya (Jensen dan Meckling, 1976 dalam Suranta, 2003 dalam Prayoga dan Almilia, 2013). Manajer dapat memanipulasi laporan perusahaan demi mendapatkan kompensasi atas laba yang dicapai. Kondisi perusahaan yang dilaporkan tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya, maka terjadi perbedaan informasi antara manajer dan pemegang saham (Prayoga dan Almilia, 2013).

Teori ini ditujukan untuk melihat seberapa jauh manajer SKPD mampu bertanggungjawab dalam menggunakan uang masyarakat dalam membuat program kerja. Sudah seharusnya pihak *principal* dan *agent* menjalin hubungan yang baik untuk kesejahteraan bersama, namun seringkali terjadi permasalahan yang timbul antara *agent* dan *principal*. Didalam pemerintahan, *agent* kerap melakukan hal untuk memakmurkan dirinya sendiri dengan cara memasukkan beberapa program kerja yang tidak jelas dengan nominal yang fantastis, hal ini lantas luput dari perhatian.

Pihak *principal* menginginkan rencana anggaran yang memang berguna banyak pihak, dalam hal ini *agent* belum mampu bertanggungjawab dalam menggunakan uang rakyat, sehingga terjadi konflik antara *agent* dan *principal*, dimana *principal* berharap *agent* mampu mengelola keuangan dengan menghasilkan program kerja yang baik, sedangkan dari pihak *agent* memperkaya diri sendiri dengan memasukkan anggaran tidak jelas demi keuntungan yang fantastis. Hal ini menyebabkan terjadinya asimetri informasi antara pihak manajer SKPD dan *principal* yaitu DPRD, Gubernur, dan juga Masyarakat.

Menurut Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, (2014) Akuntabilitas publik menjadi konsekuensi yang logis adanya hubungan antara *agent* dan *principal*. Akuntabilitas dinilai dapat menjadi solusi untuk menghindari adanya asimetri informasi. Prinsip akuntabilitas pada SKPD dan lembaga pemerintahan lain akan membuat pemerintah lebih bertanggungjawab dan transparan dalam melaporkan penggunaan uang daerah.

Akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tapi juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut (Mardiasmo, 2002 dalam Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, 2014)

## **2. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Kinerja seseorang dalam bekerja sangat berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai, menurut Locke (1960) sebuah kinerja dalam bertugas akan lebih baik apabila memiliki tujuan yang lebih spesifik dan sulit,

dibandingkan dengan tujuan yang mudah. Teori Penetapan Tujuan adalah bagian dari teori Motivasi Maslow yang lebih mengacu pada tingkah laku, tingkah laku yang tidak terbatas dapat mengakibatkan seseorang untuk melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan harapan dan tidak mencapai tujuan yang seharusnya. Tujuan yang membuat kinerja tidak baik adalah tujuan yang tidak spesifik serta samar-samar, hal ini akan mengakibatkan buruknya kinerja seseorang dalam melakukan sesuatu. Setelah teori ini dikemukakan oleh Locke pada akhir 1960 lewat artikelnya "*Toward a Theory of Task of Motivation an Incentives*", kemudian teori ini kembali diperkuat dengan Latham, yang kemudian Locke dan Latham menerbitkan sebuah karya yang berjudul "*A Theory of Goal Setting and Task Performance*"

Penetapan tujuan adalah proses kognitif dari keperluan-keperluan praktis, dalam kata lain individu yang memulai sesuatu dari awal dengan tujuan yang pasti, otomatis perilaku individu akan terus terjaga sampai pada tercapainya tujuan tersebut (Locke, 1960). Keberadaan tujuan dan sasaran juga harus dipublikasikan secara merata oleh pimpinan, sehingga pekerja selaku bawahan mampu menjalankan tujuan lembaga lebih spesifik dan juga terarah, tujuan juga dapat dikatakan sebagai batasan atas sebuah perilaku, sehingga perilaku inividu dalam melakukan sesuatu hanya terpusat pada apa yang diperintahkan dari tujuan tersebut (Robbins, 1996).

Teori ini ditujukan untuk melihat seberapa jauh manajer SKPD mampu menetapkan tujuan yang jelas kepada bawahannya, dengan adanya tujuan yang jelas maka bawahan akan bekerja sesuai tujuan yang diberikan, serta sumber daya yang ada dapat dipergunakan dengan baik. Untuk menghasilkan tujuan yang jelas, manajer harus berpartisipasi dalam proses penganggaran, sehingga manajer mengetahui sasaran yang akan dibuat.

### **3. Kinerja Manajerial**

Manajemen merupakan aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2009). Manajemen organisasi dikatakan baik apabila dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai kompetensi dalam *manage* sumber daya yang ada. Kinerja dari sebuah organisasi dapat dinilai dari kinerja manajemennya. Manajemen yang baik diisi oleh individu-individu yang berkompeten untuk membangun mewujudkan tujuan organisasi, pada kenyataannya manajemen yang baik akan dipimpin oleh seorang manajer yang bisa memahami tujuan tersebut dan mempunyai rencana yang luar biasa untuk mewujudkan tujuan tersebut. Berikut adalah aktivitas pokok dalam sebuah manajemen menurut Garrison, Noreen dan Brewer, 2006:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan menjadi salah satu aktivitas penting bagi manajer, manajer perlu mengidentifikasi tujuan perusahaan untuk kemudian

direalisasikan menjadi sebuah anggaran, peran akuntansi manajerial sangat dibutuhkan manajer untuk membuat perencanaan yang matang. Didalam sektor publik, manajer dibebani dengan biaya negara yang diberikan, daya serap dari Satuan Kerja, serta mendata proyek-manasajakah yang menjadi prioritas untuk membangun daerahnya, manajer memerlukan data tersebut untuk membuat perencanaan yang baik.

## 2. Pengarahan dan Pemberian Motivasi

Setelah adanya perencanaan, aktivitas manajer selanjutnya adalah memantau kegiatan sehari-hari, dan menjaga agar fungsi dan tujuan organisasi berjalan dengan baik. Manajer harus mampu mengarahkan karyawan dengan baik, menjadi penengah untuk karyawannya, serta mengambil keputusan yang tepat apabila terjadi keraguan. Laporan akuntansi manajerial yang dibutuhkan dalam pengarahan adalah laporan harian. Didalam sektor publik, manajer akan mendapat laporan harian berupa progress program kerja serta biaya yang dikeluarkan pada satu hari tersebut.

## 3. Pengendalian

Setelah pengarahan, manajer harus mampu mengontrol guna meyakinkan bahwa perencanaan telah ditindaklanjuti. Dalam membuat perencanaan terkadang tidak sesuai dengan realita, manajer akan meminta laporan kinerja guna membandingkan antara anggaran dengan hasil yang sesungguhnya.

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab atas bawahannya dan seluruh sumber daya yang ada pada organisasi tersebut. Tugas dari seorang manajer, yaitu orang yang mengerjakan pekerjaan tertinggi didalam sebuah manajemen organisasi, menurut Atmosudirdjo (1975) dijelaskan tugas-tugas manajer sebagai berikut:

- a. Menentukan segala sesuatu yang harus dicapai dan diselesaikan (*the setting of objectives*).
- b. Memimpin aktivitas manajemen dalam melaksanakan tujuan yang akan dicapai.
- c. Membuat strategi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Manajer bekerja tidak hanya kepada bawahan, atasan ataupun internal divisi, tetapi kepada seluruh lapisan organisasi yang ada didalamnya guna menyelaraskan tujuan bersama yang akan dicapai.
- e. Manajer bertugas menyelaraskan tujuan-tujuan perusahaan yang menyimpang atau tidak selaras dengan tujuan umumnya.
- f. Manajer bertanggungjawab atas amanah yang diemban
- g. Manajer adalah individu yang mampu memecahkan masalah (solutif), konseptual dan selalu memberikan peran yang besar dalam mencapai tujuan organisasi.
- h. Manajer adalah mesiator yang mampu menjadi penengah apabila terjadi konflik internal.

Berdasarkan tugas manajer diatas, maka disimpulkan bahwa manajer memiliki tugas yang penting dalam sebuah organisasi, terutama dalam hal mencapai sebuah tujuan. Kesuksesan seorang manajer dalam menjalankan tanggung jawabnya dapat dinilai dari kinerja manajerial. Kinerja Manajerial adalah kinerja seorang individu yang ikut andil dalam kegiatan manajerial seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney, 1963) dalam Hidayat (2015).

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi (Supomo dan Indriantoro, 1998 dalam Hidayat, 2015).

Maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Manajerial adalah salah satu variabel yang dapat mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi, khususnya di sebuah instansi pemerintahan.

Kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran besar mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi dan startegi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut (Sedarmayanti, 2004 dalam Afrida, 2013). Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963) dalam Hidayat (2015), Tarjono (2015), dan Putra (2013) Kinerja Manajerial dapat diukur dengan indikator-indikator berikut ini:



- 1) Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta yang ada di lapangan, apabila dalam sektor publik contohnya adalah penyingkiran aspirasi atau turun langsung ke lapangan.
- 2) Investigasi, yaitu mengumpulkan informasi-informasi yang ada dalam bentuk data dan laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaan dari tujuan yang diinginkan.
- 3) Koordinasi, menyatukan pikiran satuan kerja didalam satu struktur organisasi, hal ini dilakukan supaya tidak adanya individu yang tidak paham tujuan dari organisasi itu sendiri, serta menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 4) Evaluasi, yaitu penilaian atas tujuan yang telah dicapai pada tahun sebelumnya yang akan menjadi tolak ukur untuk tujuan organisasi pada tahun selanjutnya.
- 5) Pengawasan, yaitu manajer mengawasi serta mengarahkan bawahannya untuk tetap bekerja dengan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) *Staffing*, menyeleksi calon-calon pekerja baru dengan menempatkan mereka ke bidang masing-masing, mempromosikan bawahan yang kompeten, mempertahankan pekerja yang mempunyai kinerja yang baik serta memelihara pekerja yang loyal dan komitmen terhadap organisasi.
- 7) Negosiasi, yaitu tingkat usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal penjualan, pembelian atau kontrak untuk barang dan jasa lainnya.

- 8) Perwakilan, manajer adalah pihak yang mampu mewakili organisasinya dalam berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi. Dalam hal ini, manjer didalam SKPD harus mampu mewakili nama baik pemerintah kepada pihak-pihak eksternal guna untuk mencapai kesepakatan atau tujuan tertentu.

Indikator tersebut adalah ukuran yang dipakai penelitian ini untuk mengukur seberapa baik kinerja manajerial di dalam SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat, indikator tersebut juga sebagai penilaian terhadap hasil kinerja lembaga pemerintah dalam melayani masyarakat. Ukuran kinerja manajerial ini juga sebagai bukti tanggung jawab atasan terhadap bawahan dalam mencapai tujuan organisasinya, serta tanggung jawab manajerial atas kepercayaan yang diberikan masyarakat lewat program yang dijelankannya.

Wayne C. Parker (1993:3) dalam Arja (2000) dalam Hidayat (2015) menyebutkan lima manfaat adanya pengukuran/penilaian kinerja suatu entitas pemerintahan yaitu:

- a. Peningkatan Kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan. Pada kenyataannya, kinerja sebuah lembaga pemerintahan khususnya SKPD masih belum efisien, kurangnya investigasi ke lapangan dan menyaring aspirasi masyarakat adalah salah satu penyebabnya, adanya kepentingan politik dan titipan anggaran dari pihak lain membuat lembaga pemerintah tidak independen. Adanya ukuran terhadap

kinerja manajerial dinilai mampu memberikan evaluasi terhadap SKPD untuk menjadi bahan diskusi terhadap pihak-pihak yang berkepentingan seperti lembaga legislatif demi mengefisiensikan anggaran yang akan dibuat serta memiliki argumen kuat terhadap sasaran anggaran yang akan dibuat.

- b. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal. Dengan adanya ukuran terhadap kinerja manajerial, maka akan terciptanya akuntabilitas dalam seluruh lini lembaga pemerintahan, akuntabilitas dapat menciptakan lembaga pemerintahan yang akuntabel dan dapat mempertanggungjawabkan kinerja yang dijalankan baik terhadap lembaga legislatif, maupun kepada masyarakat. Dalam hal ini disarankan pemakaian sistem pengukuran standar seperti halnya *management by objectives* untuk pengukuran *outputs* dan *outcomes*
- c. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik. Kinerja yang dilakukan lembaga pemerintah dalam satu periode harus dilaporkan kepada masyarakat sebagai bukti dari tanggungjawab pemerintah dalam melakukan pengelolaan dana dari masyarakat. Laporan dari kinerja SKPD biasanya dapat dipresentasikan berupa daya serap yang tercapai dalam Satu Dinas, apakah dinas tersebut sudah melakukan kinerja yang baik dengan melakukan program-program yang efisien atau memang hanya membuang-buang anggaran dan menyebabkan daya serap SKPD dibawah 50%

- d. Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan. Adanya pengukuran terhadap kinerja manajerial diharapkan lembaga pemerintah dapat mengevaluasi program-program sebelumnya. Tanpa adanya ukuran terhadap kinerja manajerial, mungkin program yang akan dilakukan oleh lembaga pemerintah hanya itu-itu saja, begitupula dengan tidak adanya suatu ukuran yang pasti sebagai penilaian objektif kinerja lembaga pemerintah.
- e. Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif. Dewasa ini, masyarakat sudah semakin kritis dalam mengawal proses jalannya kegiatan lembaga pemerintahan, adanya pengawalan dari masyarakat diharapkan membuat lembaga pemerintah lebih baik lagi dalam melayani masyarakat, dengan adanya ukuran kinerja manajerial ini diharapkan lembaga pemerintah khususnya SKPD membenah diri dengan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat.

#### **4. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran berurusan dengan tujuan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang (Sasongko dan Parulian, 2013). Anggaran adalah sebuah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh sebuah organisasi dalam kurun waktu satu tahun, rencana kegiatan tersebut berisikan nama-nama kegiatan serta dana yang akan dikeluarkan untuk membiayakann program tersebut, dana yang tertera

didalam anggaran adalah prediksi terhadap biaya yang akan dikeluarkan, adanya anggaran adalah untuk mempersiapkan sebuah organisasi dalam membiayai program yang akan dijalankan.

Partisipasi Penyusunan anggaran menurut Chong (2002) dalam Suwarno adalah suatu kegiatan dimana bawahan dan pelaksana anggaran diberikan kesempatan dalam keterlibatan penyusunan anggaran, serta mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran itu sendiri. Kesempatan yang diberikan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa bangga atas keikutsertaan dalam proses pembuatan anggaran. Pengertian partisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih rinci dijelaskan oleh French et al, (1966) dalam Suwarno yaitu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah keterlibatan dari seluruh bagian yang terdapat dalam satu struktur organisasi dalam penyusunan anggaran yang berpengaruh terhadap pembuatan keputusan dan juga masa depan organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berdampak ke pihak internal dan juga eksternal, pihak internal diuntungkan karena penyatuan pikiran dan tujuan yang sudah dikoordinir oleh seorang manajer membuahkan hasil, hasil tersebut berdampak ke pihak eksternal, khusus untuk sektor publik pihak eksternal

yaitu masyarakat, masyarakat merasakan dampak dari partisipasi pihak internal lembaga pemerintah dalam menyusun anggaran, sehingga anggaran yang dibuat jelas dan akuntabel.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran menggunakan indikator yang telah dikembangkan oleh penelitian sebelumnya yaitu Milani dalam Sumarni (2005) dalam Tarjono (2015), Putri (2014) dan Hidrayadi (2015) meliputi:

- a. Keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran, menilai tingkat kontribusi manajer dan pegawai dalam membantu manajer untuk menyusun anggaran atau APBD
- b. Pengaruh dalam perumusan anggaran, menilai kinerja manajer dalam merumuskan anggaran sebelum akhirnya disusun dan dirancang.
- c. Pengaruh dalam menentukan sasaran dan penetapan anggaran, menilai pengaruh dari peran manajer dan bawahan dalam penyusunan anggaran terhadap sasaran anggaran yang dibuat, serta mengukur tingkat kontribusi manajer dan bawahan dalam penetapan anggaran.
- d. Pemberian kesempatan kepada bawahan dalam anggaran, menilai tingkat kearifan manajer untuk terbuka kepada bawahan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan.
- e. Kendali atas penetapan sasaran anggaran, menilai kinerja manajer dalam mengendalikan anggaran yang sudah jelas.
- f. Frekuensi penyampaian pendapat, menilai keaktifan mnajaerial dalam memberikan saran terhadap anggaran yang akan dibuat

#### 4.1. Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut Sasongko dan Parulian (2013) Tujuan dari Penyusunan Anggaran adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan terhadap Anggaran dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya resiko yang akan datang, organisasi dapat memperhitungkan kejadian yang akan datang dengan mempersiapkan anggaran supaya nantinya organisasi tersebut siap apabila resiko itu datang. Perencanaan terhadap anggaran juga sebagai mimpi tertulis yang akan diwujudkan organisasi diwaktu yang akan datang, dengan adanya anggaran maka target organisasi sudah jelas dalam merealisasikan mimpinya.

b) Koordinasi

Peran anggaran dapat mempermudah koordinasi antar-bagian di dalam sebuah organisasi. Koordinasi yang baik dalam satu struktur membuat tujuan yang ditetapkan akan lebih cepat terealisasikan, terlebih tujuan yang diinginkan organisasi sudah dipahami matang-matang oleh seluruh bagian yang ada di dalam organisasi tersebut. Maka bukan tidak mungkin mimpi yang akan diwujudkan akan cepat tercapai

c) Motivasi

Peran Anggaran adalah sebagai motivator untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan. Jika terdapat target yang jelas maka

seluruh bagian didalam organisasi akan termotivasi untuk mencapainya.

d) Pengendalian

Pengendalian di dalam sebuah anggaran dilakukan untuk mengawasi apakah seluruh bagian dalam organisasi tersebut sudah menjalankan target-target yang akan dicapai di anggaran. Adanya anggaran juga dapat menekan biaya operasional sehari-hari dengan menyiapkan anggarannya.

#### **4.2. Tujuan Penyusunan Anggaran Sektor Publik**

Menurut Mardiasmo (2009) dalam Budiman (2013), disebutkan bahwa ada empat tujuan dalam penyusunan anggaran sektor publik.

- a. Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah. Dalam hal ini pemerintah berharap APBN/D yang dibuat akan bermanfaat bagi masyarakat, serta penyusunan anggaran diharapkan mampu meningkatkan koordinasi baik dalam lingkungan internal lembaga pemerintah ataupun pihak eksternal.
- b. Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan.
- c. Memenuhi prioritas belanja pemerintah, dalam hal ini pemerintah berusaha untuk memanfaatkan APBN/D untuk membeli alat



kelengkapan operasional yang dibutuhkan untuk menunjang pelayanan kepada masyarakat.

- d. Meningkatkan pertanggungjawaban kepada DPR/D dan juga masyarakat umum. APBN/D yang telah dijalankan diharapkan bisa dipublikasi dan diberikan informasi apakah program yang dijalankan sudah menghasilkan daya serap yang tinggi atau memang program tersebut tidak mendapatkan respon yang bagus bagi masyarakat, adanya transparansi dapat membuat banyak masukan dari pihak .

## **5. Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Kenis (1979) dalam Nugraha (2015) dijelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana tujuan anggaran tersebut dibuat secara jelas dan mudah dipahami serta mampu mempertanggungjawabkan pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Anggaran yang jelas tentunya akan membuat lebih efektif dan efisien, serta tidak membuat bingung pembaca. Anggaran yang spesifik dan mudah dipahami akan lebih baik dalam penerapannya ketimbang anggaran yang diisi dengan aspek-aspek yang membingungkan.

Kenis (1979) dalam Hidayat (2015) menyatakan bahwa pelaksana anggaran memberikan realisasi yang positif terhadap tingkat kejelasan sasaran anggaran. Adapun indikator pengukuran penelitian ini menggunakan indikator yang telah dikembangkan oleh penelitian

sebelumnya, yaitu dari Locke dan Latham (1984) dalam Putra (2013), meliputi:

- a. Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
- b. Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur.
- c. Standar, menetapkan standar atau target yang akan dicapai.
- d. Jangka Waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk satu program kerja.
- e. Sasaran Prioritas, menetapkan sasaran mana yang akan didahului atau yang dikesampingkan.
- f. Tingkat Kesulitan, menetapkan tingkat sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan prioritas.
- g. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

## **6. Akuntabilitas Publik**

Penelitian ini mengacu pada definisi menurut Mardiasmo (2002) dalam Sari (2016), akuntabilitas publik adalah kewajiban oemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Mardiasmo (2009) dalam Arum (2016) terdapat dua macam akuntabilitas publ, meliputi:

a. Akuntabilitas Vertikal

Dimana pertanggungjawaban atas pemakaian APBD atau anggaran kepada otoritas yang lebih tinggi, dalam pemerintahan apabila APBD dibuat oleh SKPD maka SKPD bertanggungjawab kepada pemerintah daerah baik itu Gubernur dan juga jajarannya

b. Akuntabilitas Horizontal

Dimana pertanggungjawaban atas pemakaian APBD atau anggaran kepada masyarakat umum. Sedangkan menurut Mardiasmo (2009) dalam Sari (2016) dan Putra (2013), terdapat empat dimensi akuntabilitas public, meliputi:

a) Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran adalah tindakan yang dilakukan sesuai dengan pertanggungjawaban dan tidak menyalahgunakan jabatan atau wewenang untuk kepentingan pribadi, sedangkan dalam akuntabilitas hukum adalah jaminan terhadap patuh terhadap hukum dalam penggunaan dana publik.

b) Akuntabilitas Proses

Melihat proses dalam pelaksanaan tugas apakah sudah sesuai dengan prosedur, baik itu sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses dititikberatkan terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat apakah sudah responsive atau belum.

c) Akuntabilitas Program

Menganalisa apakah program yang akan diberikan sudah sesuai tujuan atau tidak, dan apakah tujuan tersebut akan tercapai dengan program tersebut. Akuntabilitas program juga menyiapkan program pengganti yang lebih minim dana apabila program utama tidak berjalan atau berhenti ditengah jalan.

d) Akuntabilitas Kebijakan

Terkait peraturan terkait APBD/N yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, DPRD maupun SKPD itu sendiri dalam merencanakan, menjalankan dan mengevaluasi APBD/N.

## **7. Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi adalah sejauh mana individu mendekati serta mengikat dirinya kedalam organisasi untuk tujuan organisasi dengan berharap dapat mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut (Robbins and Judge, 2011 dalam kemenkeu.go.id). Komitmen organisasi meliputi tiga sikap yaitu (1) adanya keterikatan terhadap tujuan organisasi, sehingga individu berambisi untuk meraih tujuan tersebut untuk kepentingan organisasi, (2) adanya perasaan terlibat dan dihargai didalam organisasi dan (3) adanya rasa patuh terhadap peraturan organisasi (Moore dalam Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2008 dalam kemenkeu.go.id).

Menurut Robbins dan Judge (2011) komitmen organisasi terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), merupakan adanya keterikatan individu dengan kepercayaan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), merupakan perasaan dimana individu merasa telah mendapat manfaat ekonomi yang cukup atau lebih karena telah bekerja didalam organisasi tersebut, sehingga individu akan merasa sengsara apabila keluar dari organisasi tersebut.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*), merupakan kondisi dimana individu memiliki keharusan untuk tetap didalam organisasi, individu merasa kesulitan dan kesusahan apabila keluar dari organisasi tersebut.

Setiap individu mempunyai caranya masing-masing untuk berkomitmen dalam organisasinya, tetapi apabila ketiga komitmen tersebut dapat dimiliki seorang individu, maka bisa diyakini individu tersebut memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Lindawati, 2014).

Manfaat komitmen organisasi menurut Lindawati (2014):

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi.

Individu yang berkomitmen cenderung tidak tertarik untuk meninggalkan pekerjaan lainnya. Komitmen seorang individu akan menguntungkan bagi organisasi, apabila individu memilih untuk meninggalkan pekerjaannya, maka akan membuat

organisasi membayar uang penggantian pegawai yang lebih besar, serta perlu adanya adaptasi lagi dari individu yang baru.

2. Mengurangi atau meringankan supervisi pegawai.

Adanya komitmen organisasi membuat individu mengurangi supervisi dan pengawasan terhadapnya. Adanya kepercayaan organisasi kepadanya membuat individu tidak diawasi dengan ketat.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi.

Adanya komitmen organisasi akan meningkat efektifitas perusahaan. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan mendapatkan hasil yang tinggi, sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar akan tercapai. Kemudian dengan adanya komitmen akan membuat iklim organisasi semakin hangat,serta minimnya pergantian karyawan. Kondisi seperti itu akan membuat organisasi akan selalu mendapatkan hasil yang tinggi dan memuaskan (Fred dan Luthans, 2011 dan kemenkeu.go.id).

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

**Tabel II.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Variabel Penelitian	Sampel dan Periode Penelitian	Metode	Hasil
1	Ginanjar Apriansyah Zirman dan Rusli	Variabel X: 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran	Perhotelan di Provinsi Riau tahun 2014	Analisis regresi linier berganda	Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh

	(2014)	<p>2. Komitmen Organisasi</p> <p>3. Kepuasan Kerja</p> <p>4. <i>Job Relevant Information</i></p> <p>5. Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Y:</p> <p>1. Kinerja Manajerial</p> <p>Studi pada Perhotelan di Provinsi Riau</p>			<p>terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p><i>Job-Relevant Information</i> (JRI) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p>
2	Ariyanto Setyawan dan Abdul Rohman	<p>Variabel X:</p> <p>1. Partisipasi Anggaran</p> <p>Variabel Y</p> <p>1. Kinerja Manajerial</p> <p>Studi Empiris pada Satuan Kerja di Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Solok</p>	Satuan Kerja di Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Solok (2013)	<i>Path analysis structural</i>	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
3	Tarjono dan Astha Nugaraha	<p>Variabel X:</p> <p>1. Partisipasi Anggaran</p> <p>2. Desentralisasi Organisasi</p> <p>Variabel Y:</p> <p>1. Kinerja</p>	Pemerintah Kabupaten Pematang (2015)	Analisis Regresi Berganda	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
					Desentralisasi

		<p>Manajerial</p> <p>Variabel Moderasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengawasan Internal</li> </ol> <p>Studi Analisis pada Pemerintah Kabupaten Pemalang</p>			Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
4	Dewa Ayu Made Harlista Sukmantari dan I Wayan Pradnyantha Wirasadena	<p>Variabel X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi Penyusunan Anggaran</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> </ol> <p>Variabel Y:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Manajerial</li> </ol> <p>Variabel <i>Intervening</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan Kerja</li> </ol>	Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar (2015)	<i>Path analysis</i>	<p>Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial</p>
5	Dian Sari	<p>Variabel X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi Penyusunan Anggaran</li> <li>2. Akuntansi Pertanggungjawaban</li> </ol> <p>Variabel Y:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Manajerial</li> </ol> <p>Studi Empiris pada PT. Pos Indonesia</p>	PT Pos Indonesia (2013)	Analisis Regresi Berganda	<p>Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Akuntansi Pertanggungjawaban secara parsial memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial</p>
6	Gede Herry Merta Primadana, Gede Adi Yuniarta dan Made Pradana	<p>Variabel X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi Penyusunan Anggaran</li> <li>2. Kejelasan Sasaran Anggaran</li> <li>3. Struktur</li> </ol>	Pemerintah Kabupaten Bandung (2014)	Analisis Regresi Linier Berganda	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial



	Adiputra	Desentralisasi  Variabel Y: 1. Kinerja Manajerial  Variabel Pemoderasi: 1. Pengawasan Internal  Studi pada Pemerintah Kabupaten Bandung			Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial  Struktur Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial
7	Desak Putu Intan Permata Sari, Ni Kadek Sinarwati dan Edy Sujana	Variabel X: 1. Akuntabilitas 2. Kejelasan Sasaran Anggaran 3. Partisipasi Penyusunan Anggaran  Variabel Y: 1. Kinerja Manajerial  Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng	Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng (2014)	Analisis Regresi Linier Berganda	Akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial  Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial  Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial
8	Taufik Hidayat	Variabel X: 1. Kejelasan Sasaran Anggaran 2. Struktur Desentralisasi 3. <i>Locus Of Control</i>  Variabel Y:	UIN Syarif Hidayatullah (2015)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial  Struktur Desentralisasi berpengaruh

		1. Kinerja Manajerial			signifikan terhadap Kinerja Manajerial  <i>Locus Of Control</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial
9	Rizka Wahyuni, M. Rasuli dan Volta Diyanto	Variabel X: 1. Kejelasan Sasaran Anggaran 2. Desentralisasi 3. Akuntabilitas Publik  Variabel Y: 1. Kinerja Manajerial  Studi empiris pada SKPD Pemerintah Kota Pekanbaru	Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Pekanbaru (2014)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kejelasan Sasaran Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial  Akuntabilitas Publik tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
10	Mila Suhardini, Kamaliah dan M. Rasuli	Variabel X: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran 2. Kejelasan Sasaran Anggaran 3. Struktur Desentralisasi 4. Sistem Teknologi Informasi  Variabel Y: 1. Kinerja Manajerial  Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau	Pemerintah Daerah Provinsi Riau (2014)	Analisis Regresi Linear Berganda	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh cukup signifikan terhadap Kinerja Manajerial  Struktur Desentralisasi berpengaruh cukup signifikan terhadap Kinerja Manajerial  Sistem Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

11	Vona Dwi Nugraha	<p>Variabel X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan Sasaran Anggaran</li> <li>2. Desentralisasi</li> <li>3. Akuntabilitas Publik</li> </ol> <p>Variabel Y:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Manajerial</li> </ol> <p>Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Indragiri Hulu</p>	Satua Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu (2015)	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Akuntabilitas Publik tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p>
12	Eka Jas Oktavia Sari	<p>Variabel X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi Penyusunan Anggaran</li> <li>2. Akuntabilitas Publik</li> <li>3. Desentralisasi</li> <li>4. Sistem Pengendalian Internal</li> </ol> <p>Variabel Y:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Manajerial</li> </ol> <p>Studi Pada SKPD Kabupaten Kuantan Singingi</p>	Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi (2016)	Analisis regresi Linier Berganda	<p>Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Akuntabilitas Publik berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial</p>

13	Kolang Budi Amanta, I Made Pradana Adi Putra dan Desak Nyoman Sri Werastuti	<p>Variabel X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Organisasi</li> <li>2. Gaya Kepemimpinan</li> <li>3. Ketepatan Skedul Penyusunan</li> <li>4. Kejelasan Sasaran Anggaran</li> <li>5. Partisipasi Penyusunan Anggaran</li> <li>6. Akuntabilitas Publik</li> </ol> <p>Variabel Y:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Manajerial</li> </ol> <p>Studi Empiris Pada Kantor Dinas Se-Kabupaten Karangasem</p>	Kantor Dinas Se-Kabupaten Karangasem (2015)	Analisis Regresi Linier Berganda	<p>Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Ketepatan Skedul Penyusunan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial</p> <p>Akuntabilitas Publik berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial</p>
14	Rizon Hidrayadi	<p>Variabel X:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desentralisasi</li> <li>2. Partisipasi Anggaran</li> <li>3. Komitmen Organisasi</li> <li>4. Motivasi Kerja</li> <li>5.</li> </ol> <p>Variabel Y:</p>	SKPD Kota Pekanbaru (2015)	Analisis Regresi Berganda	<p>Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial</p> <p>Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial</p>

		2. Kinerja Manajerial			Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial  Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial
--	--	-----------------------	--	--	---

Perbedaan penelitian ini pada penelitian sebelumnya adalah obyek yang akan diteliti penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) DKI Jakarta Pusat. Penelitian ini menggunakan variabel dependen Kinerja Manajerial dan tiga variabel independen yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi yang dipilih dari penelitian sebelumnya. Alasan memilih variabel independen tersebut adalah fenomena terkait anggaran (APBD) yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajer.

### C. Kerangka Teoritik

Penelitian ini didasari Teori Keagenan (*Agency Theory*) untuk menjelaskan hubungan antara *agent* (SKPD) dan *principal* (DPRD dan Masyarakat). Teori ini juga diharapkan mampu memprediksi tingkat pertanggungjawaban Manajer SKPD untuk meningkatkan kinerja manajerial. Manajer yang bertindak sebagai *agent* dapat melakukan transparansi guna menjalin hubungan yang baik dengan *principal*, sehingga tidak terjadi asimetri informasi. Dengan adanya transparansi maka kinerja SKPD akan semakin bersih dan juga baik, sehingga tidak ada lagi konflik yang terjadi.

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial antara lain Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi.

### **1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Faktor pertama adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran. Dengan adanya partisipasi pemerintah dalam penyusunan anggaran, maka menunjukkan seberapa besar pemerintah mampu terlibat dalam proses penganggaran daerah. Dalam hal ini pemerintah diberi kesempatan untuk mengambil keputusan melalui negosiasi dengan *principal* terhadap anggaran. Dengan adanya peran pemerintah, maka pemerintah akan merasa lebih produktif dan puas dengan kinerjanya, sehingga akan memungkinkan munculnya rasa berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014).

Dengan bawahan ikut serta membantu manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka para bawahan merasa dihargai kinerjanya oleh organisasinya, dengan begitu partisipasi penyusunan anggaran dapat membentuk perilaku dan sikap bawahan untuk memunculkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014).

## **2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Faktor kedua adalah Kejelasan Sasaran Anggaran. Penetapan tujuan yang spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan yang spesifik. Hal ini membuat manajer untuk memberikan arahan yang spesifik kepada bawahan, sehingga mendorong bawahan untuk melakukan yang terbaik untuk pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan, sehingga akan langsung berimplikasi pada peningkatan kinerja (Locke, 1968 dalam Kenis, 1979 dalam Primadana, Yuniarta dan Adiputra, 2014).

Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa individu yang mempunyai tujuan yang spesifik dan menantang akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki sasaran yang jelas (Verbeeten, 2008 dalam Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, 2014). Teori penetapan tujuan berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dengan kinerja (Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, 2014).

Dalam sektor pemerintahan, dengan adanya kejelasan sasaran anggaran, maka aparat pemerintah merasa terbantu untuk merealisasikan tujuan tersebut. Dengan adanya anggaran yang jelas, maka aparat akan mudah dalam menyusun anggaran. Dengan demikian, dengan adanya sasaran yang jelas, maka aparat daerah dalam hal ini SKPD dapat meningkatkan kinerjanya sesuai tujuan yang telah ditetapkan (Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, 2014).

### 3. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial

Faktor ketiga adalah Akuntabilitas Publik. Masyarakat sebagai *principal* berhak menuntut pertanggungjawaban anggaran yang dibuat oleh SKPD (*agent*). SKPD sebagai *agent* benar-benar melaporkan kinerjanya kepada DPRD dan masyarakat, sebelum hak masyarakat untuk menuntut digunakan (Mardiasmoi, 2002 dalam Sari, Sinarwati dan Sujana, 2014). Azas akuntabilitas adalah azas yang menjelaskan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan aparat pemerintah dalam hal ini SKPD harus mampu dilaporkan kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara. Birokrasi dapat dikatakan *accountable* apabila dapat penilaian dari masyarakat luas (Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, 2014).

Akuntabilitas menjelaskan bahwa kinerja pemerintah dapat dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, masyarakat selaku *principal* dapat menilai sejauh mana kontribusi pemerintah dalam menjalankan kegiatannya sendiri, hal ini dapat dilihat dari daya serap yang diraih atas program kerja yang dibuat. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya akuntabilitas publik maka kegiatan pemerintah dapat dinilai dari sisi internal maupun eksternal, dengan adanya penilaian dari berbagai pihak, maka akan membuat pemerintah menjadi *accountable*, sehingga akuntabilitas publik dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Wahyuni, Rasuli dan Diyanto, 2014).

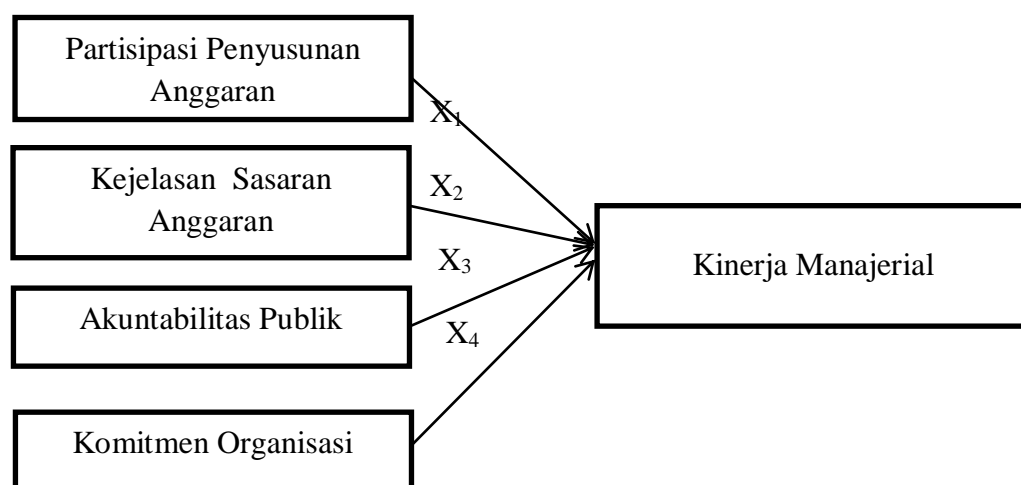


#### 4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Faktor keempat adalah Komitmen Organisasi. Didalam variabel ini dijelaskan bahwa tanpa adanya komitmen antar individu didalam sebuah organisasi, maka akan sulit untuk meningkatkan kinerja (Adamy, 2009). Aparat pemerintah yang berkomitmen akan memahami dan menghayati tujuan organisasi, adanya rasa dilibatkan dalam suatu pekerjaan akan membuat individu merasa senang dan menganggap organisasi adalah tempat bekerja dan juga tempat tinggal. Selain itu, dengan adanya komitmen yang kuat akan membuat individu melakukan pekerjaan dengan ikhlas, serta adanya rasa senang dan juga peduli terhadap organisasi tempatnya bekerja, dengan ini maka akan meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa perusahaan membutuhkan tenaga dan pikirannya (Hidayadi, 2015).

**Gambar II.1**

##### **Hubungan Variabel independen dengan variabel dependen**



#### **D. Perumusan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Partisipasi seorang manajer dalam menyusun anggaran akan memberikan kesempatan bagi manajer dalam memenuhi tujuan yang telah diberikan. Begitu juga kepada bawahan yang telah diberikan tujuan yang jelas dalam partisipasi anggaran akan membuat bawahan lebih tanggungjawab. Dengan menyusun anggaran yang partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial,

Dengan menyusun anggaran secara kontributif dan partisipatif diharapkan kinerja manajerial akan meningkat, ketika tujuan itu dibuat dan direalisasikan, maka bawahan akan menjalankannya sesuai tujuan perusahaan, sehingga bawahan mempunyai rasa kebanggaan sendiri karena ikut berpartisipasi dalam merealisasikan tujuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Setyawan, Rohman (2013) dan Tarjono dan Nugraha (2015) bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian lain yang mendukung adalah Sukmantari, Wiraseda (2015) yang menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

2. Kinerja manajer akan diapresiasi apabila anggaran yang telah disusun memiliki kejelasan dan dasar yang jelas, anggaran yang jelas diyakini akan mampu menghasilkan program kerja yang baik, didalam SKPD anggaran yang jelas diprediksi akan memiliki manfaat yang banyak, sehingga daya serap anggaran semakin tinggi. Kemudian menurut Budi (2011) dalam Nugraha (2015) mengatakan bahwa tujuan anggaran yang ditetapkan secara jelas dan spesifik akan membuat anggaran dapat dimengrti oleh semua pihak. Hal ini sesuai dengan penelitian Sari, Sinarwati (2014) dan Sujana Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, kemudian pada penelitian Hidayat (2015) menyatakan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

3. Dengan adanya prinsip akuntabilitas, maka semua anggaran yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan, adanya tanggungjawab terhadap anggaran tidak lepas dari tujuan yang telah diberikan manajer kepada bawahan. Perusahaan yang *accountable* membuat pihak *principal* percaya dengan kinerja *agent*, dengan ini prinsip akuntabilitas akan

membuat kedua pihak tersebut mempunyai satu tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang relevan adalah Sari, Sinarwati dan Sujana (2014) menyatakan bahwa Akuntabilitas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Kemudian pada penelitian Wahyuni, Rasuli dan Diyanto (2014) menyatakan bahwa akuntabilitas publik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial penelitian ini membuktikan bahwa sifat akuntabilitas belum tentu dapat meningkatkan kinerja manajerial. Walaupun prinsip akuntabilitas itu sendiri sudah diterapkan, namun terkadang pihak *agent* punya laporan internal yang berbeda dengan apa laporan yang disampaikan ke *principal*. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

### **H<sub>3</sub> : Akuntabilitas berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

4. Semakin besar komitmen individu dalam bekerja maka akan membuat kinerja individu dan juga organisasi tersebut akan meningkat. Di dalam sektor pemerintahan, apabila individu berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, maka akan berdampak pada kinerja pemerintahan. Aparat pemerintah yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan akan mengutamakan kepentingan publik dengan menghasilkan anggaran yang sesuai kebutuhan masyarakat. Individu yang mampu berkomitmen akan menghayati serta menikmati proses untuk mencapai tujuan pemerintah, serta adanya rasa berprestasi karena diibatkan untuk

mencapai tujuan pemerintah. Hal ini sesuai dengan penelitian Hidrayadi (2015) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, serta didukung oleh penelitian Amanta, Putra, Werastuti (2015) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk memberikan bukti empiris baru terkait pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial;
2. Untuk memberikan bukti empiris baru terkait pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial;
3. Untuk memberikan bukti empiris baru terkait pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial;
4. Untuk memberikan bukti empiris baru terkait pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

#### **B. Objek dan Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian ini, objek yang diteliti yaitu kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris Satuan Kerja Perangkat Daerah SKPD. Sedangkan ruang lingkup penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris Satuan Kerja Perangkat Daerah SKPD DKI Jakarta Wilayah Jakarta Pusat.

Pengumpulan data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini dengan menggunakan metode survei kuisisioner. Survei kuisisioner merupakan penyebaran kuisisioner penelitian ke DKI wilayah Jakarta Pusat. Kuisisioner akan disebarkan secara langsung ke SKPD DKI wilayah Jakarta Pusat dengan memberikan penjelasan kepada responden terkait kuisisioner yang akan diberikan. Adapun ruang lingkup penelitian ini dibatasi oleh empat variabel yang mempengaruhi Kinerja Manajerial yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi semua variabel diukur dengan indikator masing-masing lewat kuisisioner yang akan diberikan.

### **C. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan model analisis regresi linear berganda. Penelitian menggunakan data primer. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner ke objek penelitian yaitu SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode primer dengan survei kuisisioner. Kuisisioner di sebar ke objek penelitian SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat dan diisi oleh manajer SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat.

### **D. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono: 2012 dalam Yudha, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD DKI

Jakarta wilayah Jakarta Pusat. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat pada tahun 2017 berjumlah 33 SKPD.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil berdasarkan kriteria tertentu dan hasil dari sampel dapat diberlakukan dalam populasi (Sugiyono: 2012 dalam Yudha, 2013). Pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Pejabat yang memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan dan pernah terlibat dalam penyusunan anggaran seperti kepala dinas, kepala bagian, kepala sub bagian dan sekretaris di SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat;
2. SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat yang menjadi bagian dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) DKI Jakarta;
3. Semua karyawan yang bekerja lebih dari dua tahun di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jakarta Wilayah Jakarta Pusat yang menjabat sebagai manajer, kepala dinas, kepala badan, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang dan sekretaris.

Penentuan jumlah sampelnya menggunakan rumus *slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dalam hal ini:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas toleransi kesalahan (10%)



Berdasarkan pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*, dari jumlah populasi kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris di SKPD wilayah Jakarta Pusat sebanyak 100 populasi, maka hasil perhitungan sampelnya adalah sebesar 50. Jadi, sampel yang diambil yaitu 50 kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris di SKPD wilayah Jakarta Pusat.

## **E. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu metode kuisisioner. Dimana peneliti memberikan kuisisioner penelitian yang berisikan pertanyaan atau pernyataan yang akan dijawab oleh responden yaitu manajer di SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat. Kuisisioner yang telah diisi oleh responden kemudian akan diolah untuk mengetahui hasil dari penelitian ini. Adapun variabel dependen dan independen pada penelitian ini akan diukur menggunakan skala interval atau *likert* dengan menggunakan lima poin penilaian, yaitu (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Netral, (4) Setuju dan (5) Sangat Setuju.

### **2. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

#### **2.1. Variabel Dependen**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial.

##### **a) Definisi Konseptual**

Kinerja manajerial adalah kinerja seluruh anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Tingkat kinerja manajemen pada pemerintahan akan berdampak pada kualitas sumber daya yang mampu menghasilkan anggaran yang baik (Mahoney *et. al.* 1963 dalam Natalia, 2010 dalam Putra, 2013).

b) Definisi Operasional

Indikator pada variabel Kinerja Manajerial yang akan digunakan pada penelitian ini mengacu pada Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963) dalam Hidayat (2015), Tarjono (2015) dan Putra (2013), meliputi:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Evaluasi
5. Pengawasan
6. *Staffing*
7. Negosiasi
8. Perwakilan

## **2.2. Variabel Independen**

Variabel Independen dalam penelitian ini ada tiga, yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Akuntabilitas.

### **2.2.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

#### 1) Definisi Konseptual

Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah tingkat kontribusi individu dalam menentukan dan menyusun anggaran dalam sebuah divisi atau bagiannya (Sarjito, 2007 dalam Tarjono dan Nugraha, 2015). Partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat dari terstrukturanya perencanaan anggaran yang disusun oleh manajer dan adanya kontribusi yang diberikan oleh manajer dan bawahannya untuk merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat.

#### 2) Definisi Operasional

Indikator pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran mengacu pada Milani dalam Sumarni (2005) yang dikutip oleh Tarjono (2015), Putri (2014) dan Hidrayadi (2015) meliputi:

- a. Keterlibatan manajer dan pegawai dalam penyusunan anggaran
- b. Pengaruh dalam perumusan anggaran
- c. Pengaruh dalam menentukan sasaran dan penetapan

### Anggaran

- d. Pemberian kesempatan kepada bawahan dalam anggaran.
- e. Kendali atas penetapan sasaran anggaran
- f. Frekuensi penyampaian saran dan pendapat

#### **2.2.2. Kejelasan Sasaran Anggaran**

##### 1) Definisi Konseptual

Kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana tujuan anggaran tersebut dibuat secara jelas dan mudah dipahami serta mampu mempertanggungjawabkan pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Kejelasan sasaran anggaran ditujukan pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. (Kenis, 1979 dalam Vona, 2015).

##### 2) Definisi Operasional

Indikator pada variabel ini mengacu pada Locke dan Latham (1984) dalam Putra (2013), meliputi:

- a. Tujuan
- b. Kinerja
- c. Standar
- d. Jangka Waktu
- e. Sasaran Prioritas
- f. Tingkat Kesulitan

g. Koordinasi

### 2.2.3. Akuntabilitas Publik

#### 1) Definisi Konseptual

Akuntabilitas publik adalah kewajiban pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Dalam penelitian ini SKPD DKI Jakarta Pusat bertindak sebagai *agent* yang bertanggung jawab kepada DPRD dan masyarakat umum (*principal*) (Mardiasmo, 2002 dalam Eka Jas Oktavia Sari, 2016).

#### 2) Definisi Operasional

Indikator pada variabel ini mengacu pada Mardiasmo (2009) dalam Sari (2016) dan Putra (2013), terdapat empat dimensi akuntabilitas publik, meliputi:

- a. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum
- b. Akuntabilitas Proses
- c. Akuntabilitas Program
- d. Akuntabilitas Kebijakan

#### 2.2.4. Komitmen Organisasi

##### 3) Definisi Konseptual

Komitmen Organisasi adalah reaksi positif individu atas pekerjaan yang dilakukan didalam organisasi. Komitmen Organisasi dapat berkembang karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi, serta adanya dukungan moral dari berbagai pihak yang selalu menerima individu apa adanya, serta adanya tekad untuk mengabdikan dan meningkatkan kinerja untuk lebih baik (porter et al,1974) dalam Sumarno, 2005 dalam Apriansyah, Zirman dan Rusli, 2014).

##### 4) Definisi Operasional

Adapun indikator pada variabel ini mengacu pada Hidrayadi (2015) dan Praja (2015) terdapat sembilan indikator Komitmen Organisasi, meliputi:

- a. Kerja keras
- b. Kebanggaan
- c. Keikhlasan
- d. Kesamaan nilai
- e. Menyukai Pekerjaan
- f. Inspirasi
- g. Perasaan senang
- h. Persepsi

## i. Kepedulian

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Sumber dan Judul	Indikator	Sub Indikator
Partisipasi Penyusunan Anggaran 1. Tarjono (2015) Judul: <b>Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Desentralisasi Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Analisis pada Pemerintah Kabupaten Pematang)</b> 2. Putri (2014) Judul: <b>Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada PT. PINDAD (Persero))</b>	a. Keterlibatan manajer dan pegawai dalam penyusunan anggaran b. Pengaruh dalam perumusan anggaran c. Pengaruh dalam menentukan sasaran dan penetapan anggaran d. Pemberian kesempatan kepada bawahan dalam anggaran e. Kendali atas penetapan sasaran anggaran f. Frekuensi penyampaian saran dan pendapat	a. Manajer SKPD dan bawahan ikut sertadalam penyusunan rencana anggaran di SKPD tersebut. b. Manajer dan bawahan SKPD diberikan kesempatan untuk merumuskan anggaran di SKPD tersebut. c. Manajer memberikan kesempatan kepada bawahan SKPD untuk ikut serta dalam menentukan sasaran dan penetapan APBD. d. Manajer memberikan kesempatan kepada bawahan untuk iut andil didalam proses anggaran e. Manajer memberikan kesempatan besar terhadap

<p>Bandung)</p> <p>3. Hidrayadi (2015) Judul: <b>Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Pekanbaru</b></p>		<p>bawahan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran dengan bertanggungjawab atas sasaran anggaran yang dibuat.</p> <p>f. Manajer meminta pendapat bawahan saat penyusunan anggaran.</p> <p>g. Bawahan inisiatif untuk menyatakan permintaan, pendapat dan usulan tentang anggaran kepada atasan.</p>
<p>Kejelasan Sasaran Anggaran</p> <p>1. (Putra, 2013) Judul: <b>Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) (Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)</b></p>	<p>a. Tujuan</p> <p>b. Kinerja</p> <p>c. Standar</p> <p>d. Jangka Waktu</p> <p>e. Sasaran Prioritas</p> <p>f. Tingkat Kesulitan</p> <p>g. Koordinasi</p>	<p>a. Manajer SKPD memahami tujuan yang tertuang didalam anggaran sehingga memahami apa yang harus dikerjakan.</p> <p>b. Manajer SKPD memahami bagaimana kinerja mereka diukur.</p> <p>c. Manajer SKPD memiliki sasaran anggaran yang jelas guna membantu pekerjaannya.</p> <p>d. Manajer SKPD mempunyai jangka waktu dalam merealisasikan sasaran anggaran yang telah dibuat.</p>



		<p>e. Manajer SKPD mengetahui mana prioritas yang harus didahulukan dalam melakukan pekerjaan, terutama persoalan anggaran.</p> <p>f. Manajer SKPD mengetahui sasaran dalam pekerjaannya cukup menantang, tetapi layak untuk didapatkan.</p> <p>g. Manajer SKPD menjadi sosok yang mengoordinasikan karyawannya untuk bekerja sama mencapai sasaran anggaran</p>
<p>Akuntabilitas Publik</p> <p>1. (Sari, 2016) Judul: <b>Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Publik, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah (Studi Pada SKPD Kabupaten Kuantan Singingi)</b></p> <p>2. Putra (2013) Judul: <b>Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran</b></p>	<p>a. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum</p> <p>b. Akuntabilitas Proses</p> <p>c. Akuntabilitas Program</p> <p>d. Akuntabilitas Kebijakan</p>	<p>a. SKPD merancang dan menetapkan anggaran bersama DPRD sesuai dengan realisasinya bagi kepentingan publik.</p> <p>b. Penggunaan anggaran dilandasi dengan hukum yang berlaku serta audit kepatuhan agar setiap penggunaan anggaran dilandasi sesuai peraturan yang ditetapkan.</p> <p>c. Program-program anggaran yang dirancang SKPD dengan mempertimbangkan prinsip efisiensi bahwa dana masyarakat menghasilkan</p>

<p><b>Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) (Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)</b></p>		<p>output yang maksimal.</p> <p>d. Pelaksanaan kebijakan anggaran lebih baik dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan Masyarakat luas.</p>
<p>Komitmen Organisasi</p> <p>1. Praja (2015) Judul: <b>Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Peran Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Pekanbaru</b></p> <p>2. Hidrayadi (2015) Judul: <b>Pengaruh Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Pekanbaru</b></p>	<p>a. Kerja keras b. Kebanggaan c. Keikhlasan d. Kesamaan nilai e. Menyukai pekerjaan f. Inspirasi g. Perasaan senang h. Persepsi i. Kepedulian</p>	<p>a. Manajer SKPD bahagia menghabiskan sisa karir di SKPD.</p> <p>b. Manajer SKPD bangga menjadi bagian dari SKPD.</p> <p>c. Manajer SKPD DKI ikhlas dalam melakukan pekerjaannya untuk SKPD dan masyarakat.</p> <p>d. Manajer SKPD merasa terikat secara emosional pada SKPD.</p> <p>e. Manajer SKPD menyukai pekerjaannya di dalam SKPD</p> <p>f. Manajer SKPD selalu menemukan inspirasi untuk memajukan SKPD.</p> <p>g. Manajer SKPD merasa senang dengan pekerjaannya.</p> <p>h. Manajer SKPD percaya terhadap nilai yang ada didalam SKPD.</p> <p>i. Manajer SKPD selalu bersedia meluangkan</p>

		waktunya untuk SKPD.
<p>Kinerja Manajerial</p> <p>1. Putra (2013)  Judul: <b>Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) (Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)</b></p>	<p>a. Perencanaan  b. Investigasi  c. Koordinasi  d. Evaluasi  e. Pengawasan  f. <i>Staffing</i>  g. Negosiasi  h. Perwakilan</p>	<p>a. Manajer SKPD berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.</p> <p>b. Manajer SKPD berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.</p> <p>c. Manajer SKPD berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan anggaran.</p> <p>d. Manajer SKPD berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja terhadap anggaran.</p> <p>e. Manajer SKPD berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit tersebut.</p> <p>f. Manajer berperan dalam mengelola,</p>

		<p>mengatur dan memilih pegawai pada unit tersebut.</p> <p>g. Manajer berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unitnya dengan pihak luar.</p> <p>h. Manajer adalah orang yang berperan dalam mewakili organisasinya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.</p>
--	--	---

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Langkah-langkah dalam menganalisis penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Tujuan dalam penggunaan analisis statistik deskriptif adalah untuk memberikan penjelasan terhadap gambaran dari suatu data yang dilihat dari rata-rata (*mean*), standar deviasi, varians, maksimum minimum kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali 2011:16).

### 2. Uji Validitas Data

#### a) Uji Validitas

Uji validitas untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kusioner. Suatu kuisisioner dikatakan valis apabila kuisisioner tersebut dapat mengungkapkan atau menyampaikan indikator yang menjadi ukuran

dalam kuisisioner tersebut (Ghozali 2011:135). Mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan tiga cara:

- 1) Melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel (Ghozali 2011: 135).
- 2) Uji validitas dapat juga dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor (Ghozali 2011:136).

#### **b) Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2011:133). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- 1) *Repeated measure* atau pengukuran ulang. Disini responden akan diberikan pertanyaan yang sama di waktu yang berbeda, untuk melihat tingkat konsistensi dari responden terhadap kuisisioner yang diberikan.
- 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukuran hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan apakah data yang telah dimuat telah memenuhi asumsi klasik atau tidak. Uji asumsi klasik meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas.

#### a) Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali 2011:74). Uji statistik dalam uji normalitas yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov test, dimana apabila hasil pada uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan hasil lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal. Sedangkan jika hasil menunjukkan lebih kecil dari 0,05, maka data tersebut dikatakan berdistribusi tidak normal.

#### b) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak ada korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan manakah variabel bebas yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance*

mengukur variabilitas dari variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi adanya multikolonieritas di antara variabel independen dalam penelitian ini, maka dapat dilihat dari nilai *tolarance* dan Variance Inflation Factor (VIF). Nilai tolerance diatas 0,10 atau VIF dibawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas (Ghozali, 2011).

### c) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari satu residual ke residual lainnya tetap, maka dapat dikatakan homoskedastisitas, apabila berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas (Ghozali 2011:69).

Penelitian ini menggunakan uji glejser untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Keputusan yang dapat disimpulkan dalam uji glejser adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Sig variabel independen  $< 0,05$  : terjadi heteroskedastisitas
2. Jika nilai Sig variabel independen  $> 0,05$  : tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, yaitu analisis yang menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih. Analisis regresi linier berganda juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Model ini

digunakan untuk menguji apakah ada hubungan antara variabel dan juga untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabel independen, yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas dan Komitmen Organisasi terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial. Persamaan regresi dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana

Y	=	Kinerja Manajerial
a	=	Bilangan Konstanta
$\beta_1$	=	Koefisien regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran
$\beta_2$	=	Koefisien regresi Kejelasan Sasaran Anggaran
$\beta_3$	=	Koefisien regresi Akuntabilitas
$X_1$	=	Partisipasi Penyusunan Anggaran
$X_2$	=	Kejelasan Sasaran Anggaran
$X_3$	=	Akuntabilitas Publik
$X_4$	=	Komitmen Organisasi

## 5. Uji Hipotesis

Analisis regresi dapat diukur melalui *goodness of fitnya*. Secara statistik dapat diukur melalui Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t), Uji Signifikansi Simultan (Uji F), dan Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) (Ghozali 2011:43)

### a) Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji t secara umum menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $\beta_i$ ) sama dengan nol (Ghozali 2011:44). Uji



statistik  $t$  dilakukan dengan menggunakan tingkat keyakinan (significant level) sebesar 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Keputusan yang dapat disimpulkan dalam uji statistik  $t$  adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi  $t \leq 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen.

**b) Uji Signifikasi Simultan (Uji F)**

Uji F umumnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol (Ghozali 2011:44). Uji statistik F ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Keputusan yang dapat disimpulkan dalam Uji statistik F adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikansi  $F > 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara simultan seluruh variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi  $F \leq 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara simultan seluruh variabel

independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

**c) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

##### 1. Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ), akuntabilitas publik ( $X_3$ ) dan komitmen organisasi ( $X_4$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan oleh kepala dinas, kepala bagian, kepala sub bagian dan sekretaris di SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat yang telah bekerja lebih dari 2 tahun dan merupakan SKPD yang menjadi bagian dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). SKPD Jakarta Pusat terdiri dari 15 suku dinas dan 11 badan/bagian. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 50 responden yang terdiri dari kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris yang diperoleh dari perhitungan rumus *slovin* dari total populasi 100 responden. Penentuan jumlah sampelnya menggunakan rumus *slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \longrightarrow n = \frac{100}{1+100(0.1)^2}$$

Dalam hal ini:

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$e$  = Batas toleransi kesalahan (10%)

Berdasarkan pengambilan sampel yang dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan menggunakan rumus slovin, dari jumlah populasi kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris di SKPD wilayah Jakarta Pusat sebanyak 100 orang, maka hasil perhitungan sampelnya adalah sebesar 50. Jadi, sampel yang diambil yaitu 50 kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris di SKPD wilayah Jakarta Pusat.

Dari 50 responden dalam penelitian ini terdapat 24 respon perempuan dan 26 responden laki-laki. Berikut adalah tabel jumlah responden yang ikut serta dalam penelitian ini:

**Tabel IV.1**

**Jumlah Responden**

No	Nama SKPD	Total Kuesioner
1	Badan Pusat Statistik Kota Adm Jakarta Pusat	2
2	Bagian Kepegawaian, Tatalaksana dan Pelayanan Publik Kota Adm Jakarta Pusat	3
3	Bagian Keuangan Kota Adm Jakarta Pusat	2
4	Bagian Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Adm Jakarta Pusat	1
5	Bagian Perekonomian Kota Adm Jakarta Pusat	3
6	Bagian Tata Pemerintahan Kota Adm Jakarta Pusat	1

7	Bagian Umum dan Protokol Kota Adm Jakarta Pusat	3
8	Suku Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Adm Jakarta Pusat	1
9	Suku Badan Pajak dan Retribusi Kota Adm Jakarta Pusat	2
10	Suku Badan Pengelolaan Aset Daerah kota Adm Jakarta Pusat	1
11	Suku Badan Perencanaan Pembangunan Kota Adm Jakarta Pusat	1
12	Suku Dinas Bina Maarga Kota Adm Jakarta Pusat	2
13	Suku Dinas Cipta Karya Tata Ruang dan Pertanahan Kota Adm Jakarta Pusat	1
14	Suku Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Adm Jakarta Pusat	5
15	Suku Dinas Kesehatan Kota Adm Jakarta Pusat	1
16	Suku Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Adm Jakarta Pusat	1
17	Suku Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan	1
18	Suku Dinas Pemberdayaan, Perlindungan Anak dan Pengendalian Pendidikan	1
19	Suku Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Administrasi Jakarta Pusat	4
20	Suku Dinas Pendidikan Wilayah 1	1
21	Suku Dinas Pendidikan Wilayah 2	1
22	Suku Dinas Perpustakaan dan Arsip Kota Adm Jakarta Pusat	2
23	Suku Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Adm Jakarta Pusat	4
24	Suku Dinas Sosial Kota Administrasi Jakarta Pusat	4
25	Suku Dinas Sumber Daya Air	1
26	Suku Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Adm Jakarta Pusat	1
<b>Total Kuesioner</b>		<b>50</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dikarenakan peneliti memiliki keterbatasan waktu untuk menyebar kuesioner yaitu satu bulan untuk mendapatkan hasil data kuesioner. Kuesioner dibagikan sesuai kriteria sampel yang telah ditetapkan peneliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, maka diperoleh data yang dapat dilihat di tabel IV.2. Tabel ini secara ringkas menunjukkan mengenai jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuesioner yang dijawab oleh responden di SKPD Wilayah Jakarta Pusat.

**Tabel IV.2**

**Rincian Pembagian dan Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	50	100%
Kuesioner yang kembali	50	100%
kuesioner yang digugurkan	0	0%
Kuesioner yang digunakan	50	100%
<b>Respon rate</b>	<b>50/50 x 100%</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel IV.2 menunjukkan bahwa terdapat total 50 kuesioner yang disebar dengan persentase 100% dengan tingkat pengembalian 100%. Tidak terdapat kuesioner yang digugurkan dalam penelitian ini, sehingga 50 kuesioner layak untuk dianalisis lebih lanjut.

## 2. Deskripsi Responden

Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive* dimana peneliti menentukan kriteria sampel yaitu (1) seorang kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan sekretaris yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan, (2) mempunyai masa kerja lebih dari dua tahun dan (3) merupakan bagian dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, divisi kerja dan lama masa kerja. Karakteristik responden dapat dilihat pada tabel IV.3, IV.4, IV.5, IV.6 dan IV.7.

### a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

**Tabel IV.3**

**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	26	52%
Perempuan	24	48%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari tabel IV.3 menunjukkan data responden berdasarkan jenis kelamin. Pada penelitian ini terdapat 26 responden laki-laki (52%) dan 24 responden perempuan (48%). Responden pada penelitian ini didominasi oleh laki-laki, hal ini menunjukkan bahwa posisi dari Kepala Dinas, Kepala Bagian, Kepala subbagian dan Sekretaris banyak diisi oleh kelamin laki-laki. Banyaknya responden laki-laki pada

penelitian ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih dipercaya untuk mengisi kursi kepala dibandingkan perempuan, sehingga laki-laki diasumsikan mampu mengkomandoi SKPD untuk membangun kinerja yang baik dari SKPD di wilayah Jakarta Pusat.

**b. Karakteristik responden berdasarkan usia**

**Tabel IV.4**

**Data Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentase</b>
20-30 Tahun	9	18%
31-40	9	18%
41-50	18	36%
≥51	14	28%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel IV.4 menunjukkan usia responden pada penelitian ini. Untuk responden pada kisaran umur 20-30 tahun berjumlah 9 responden dimana memiliki persentase 18%, kemudian untuk responden berusia 31-40 tahun berjumlah 9 responden dan memiliki persentase 18%. Kemudian untuk responden yang berusia lebih dari 41-50 tahun berjumlah 18 responden dan memiliki persentase 36%, terakhir untuk responden berusia  $\geq 51$  berjumlah 14 responden dengan 28%. Berdasarkan kriteria sampel yang sudah ditentukan peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa yang mengisi jabatan sebagai kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan/atau sekretaris adalah mayoritas adalah responden yang berusia 41-50 tahun. Hal ini



menunjukkan bahwa sebagai pemimpin SKPD dibutuhkan pengalaman yang matang guna dapat mengambil keputusan yang baik dan benar demi meningkatkan pelayanan publik dan juga kinerja dari manajemen itu sendiri.

**c. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir**

**Tabel IV.5**

**Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentase</b>
SMA	5	10%
D3	4	8%
S1	23	46%
S2	17	34%
S3	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel IV.5 menunjukkan pendidikan terakhir responden pada penelitian ini. Ada sekitar 5 responden yang berijazah SMA dengan persentase 10%, kemudian untuk responden yang pendidikan terakhirnya D3 berjumlah 4 responden dengan persentase 8%, untuk responden yang berijazah S1 ada 23 responden dengan persentase 46%. Kemudian untuk responden S2 berjumlah 17 responden dengan persentase 34% dan untuk responden S3 berjumlah satu orang dengan persentase 2%. Hasil data ini menunjukkan bahwa yang mengisi jabatan kepala-kepala di SKPD diisi oleh responden S1, hal ini juga membuktikan bahwa untuk menjadi kepala dinas/bagian/subbagian dan/atau sekretaris membutuhkan pendidikan yang tinggi atau

pengalaman yang banyak, karena tanpa hal tersebut sangat minim seseorang bisa memimpin suatu divisi atau bagian ke arah yang lebih maju untuk memajukan SKPD nya sendiri maupun untuk pelayanan ke masyarakat.

**d. Karakteristik responden berdasarkan divisi kerja**

**Tabel IV.6**

**Data Responden Berdasarkan Divisi Kerja SKPD Jakarta Pusat**

<b>Divisi Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Kepala Dinas/SKPD	1	2%
Kepala Bagian	10	20%
Kepala Subbagian	26	52%
Sekretaris	13	26%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel IV.6 menunjukkan data responden berdasarkan divisi kerja. Untuk kepala dinas berjumlah satu responden dengan persentase 2%, kemudian untuk kepala bagian berjumlah 10 responden dengan persentase 20%, lalu untuk kepala subbagian berjumlah 26 responden dengan persentase 52% dan yang terakhir adalah sekretaris yang berjumlah 13 responden dengan persentase 26%. Kepala Dinas hanya satu responden yang mengisi lantaran pada saat peneliti mendatangi SKPD tersebut beliau tidak berada ditempat dan diwakili oleh para kepala bagian/subbagian/sektaris. Untuk SKPD yang hanya diberikan satu kuesioner langsung diisi oleh responden hari itu juga dan diambil oleh peneliti hari itu juga.

e. **Karakteristik responden berdasarkan lama masa kerja**

**Tabel IV.7**

**Data Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja**

<b>Lama Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
2-10 Tahun	18	36%
11-20 Tahun	12	24%
21-30 Tahun	14	28%
≥ 30 Tahun	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel IV.7 menunjukkan lama masa kerja untuk responden yang mengisi kuesioner penelitian ini. Untuk responden yang bekerja selama 2-10 tahun berjumlah 18 responden dengan persentase 36%, kemudian untuk responden yang bekerja selama 11-20 tahun berjumlah 12 responden dengan persentase 24%, lalu untuk responden yang bekerja selama 21-30 tahun berjumlah 14 responden dengan persentase 28% dan terakhir untuk responden dengan masa kerja lebih atau samadengan 30 tahun berjumlah 6 responden dengan persentase 12%. Hasil ini menunjukkan bahwa yang mengisi bagian kepala-kepala di SKPD adalah responden yang masa kerjanya lebih dari 11 tahun yaitu berjumlah 32 responden, hal ini menunjukkan bahwa untuk memimpin bagian didalam SKPD membutuhkan pengalaman yang banyak, yaitu ditunjukkan dengan pengabdian responden didalam SKPD tersebut, sehingga mereka tahu banyak hal dari SKPD tempat ia bekerja, sehingga mereka tidak akan kaget apabila sebuah resiko akan

datang. Mereka yang mempunyai masa kerja yang lama juga menunjukkan loyalitas dalam bekerja dan seharusnya didukung dengan memberikan kontribusi yang baik untuk menunjang kinerja individu masing-masing maupun kinerja dari SKPD tempat ia bekerja.

## **B. Pengujian Hipotesis**

### **1. Uji Kualitas Data**

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya kuesioner sebelum disebar ke sampel yang sesungguhnya. Kuesioner yang valid apabila pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:135).

Jumlah responden untuk uji validitas adalah 15 orang yang dilakukan di SKPD wilayah Jakarta Timur, penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan November 2017. Aspek yang diteliti meliputi pengaruh dari partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ), akuntabilitas publik ( $X_3$ ) dan komitmen organisasi ( $X_4$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ). data diperoleh dari hasil kuesioner yang merupakan data primer yang berjumlah 15 kuesioner.

**Tabel IV.8****Daftar Responden Dalam Pengujian Validitas**

<b>Responden</b>	<b>Jumlah Responden</b>
Bagian Perekonomian Kota Adm Jakarta Timur	4
Bagian Keuangan Kota Adm Jakarta Timur	5
Suku Dinas Pariwisata Kota Adm Jakarta Timur	3
Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Adm Jakarta Timur	3
<b>Total Responden</b>	<b>15</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor perbutir pertanyaan dengan skor total individu. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan 15 kuesioner. Total item yang diuji validitasnya adalah 41 butir item. Item tersebut terdiri dari 8 butir item pertanyaan dari variabel kinerja manajerial (Y), 8 butir item pertanyaan dari variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), 7 butir item pertanyaan dari variabel kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ), 9 butir item pertanyaan dari variabel akuntabilitas publik ( $X_3$ ) dan 9 butir item pertanyaan dari variabel komitmen organisasi ( $X_4$ ).

Dengan menggunakan uji dua sisi dengan tingkat signifikansi 5%, maka ditemukan  $r_{\text{tabel}}$  0.514 yang menjadi batasan valid untuk item dalam penelitian ini. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ . Tabel dibawah ini menunjukkan hasil dari uji validitas.

**Tabel IV.9**

**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Keterangan
Kinerja Manajerial	KM01	0.766	Valid
	KM02	0.836	Valid
	KM03	0.612	Valid
	KM04	0.804	Valid
	KM05	0.779	Valid
	KM06	0.521	Valid
	KM07	0.133	Tidak Valid
	KM08	0.814	Valid
Partisipasi Penyusunan Anggaran	PPA01	0.69	Valid
	PPA02	0.702	Valid
	PPA03	0.794	Valid
	PPA04	0.761	Valid
	PPA05	0.501	Tidak Valid
	PPA06	0.695	Valid
	PPA07	0.743	Valid
	PPA08	0.432	Tidak Valid
Kejelasan Sasaran Anggaran	KSA01	0.6	Valid
	KSA02	0.713	Valid
	KSA03	0.382	Tidak Valid
	KSA04	0.713	Valid
	KSA05	0.79	Valid
	KSA06	0.825	Valid
	KSA07	0.892	Valid
Akuntabilitas Publik	AP01	0.323	Tidak Valid
	AP02	0.817	Valid
	AP03	0.724	Valid
	AP04	0.838	Valid

Variabel	Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Keterangan
Akuntabilitas Publik	AP05	0.864	Valid
	AP06	0.895	Valid
	AP07	0.919	Valid
	AP08	0.478	Tidak Valid
	AP09	0.8	Valid
Komitmen Organisasi	KO01	0.58	Valid
	KO02	0.893	Valid
	KO03	0.777	Valid
	KO04	0.809	Valid
	KO05	0.886	Valid
	KO06	0.872	Valid
	KO07	0.739	Valid
	KO08	0.775	Valid
	KO09	0.891	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.9 dapat dilihat bahwa pada indikator kinerja manajerial terdapat 7 pertanyaan dengan *range pearson correlation* 0.612-0.836 ( $> 0.514$ ), hal ini menunjukkan bahwa 7 dari 8 item pertanyaan variabel kinerja manajerial dinyatakan valid, pernyataan yang tidak valid merupakan pernyataan yang mewakilkan indikator negosiasi. Manajer didalam SKPD tidak fokus ke pihak eksternal karena sektor publik hanya fokus ke pelayanan masyarakat melalui program kerja masing-masing, sehingga hubungan ke pihak eksternal tidak menjadi hal yang diprioritaskan bagi manajer di SKPD, hal ini dibuktikan dengan rendahnya skor untuk pernyataan KM 7 sebesar 39 dari 15 responden, sehingga rata-rata responden mempunyai skor 2.9 yang berarti tidak setuju bahwa manajer di dalam SKPD berperan dalam

melakukan kontrak barang/jasa yang dibutuhkan pada unit SKPD dengan pihak luar.

Kemudian pada variabel partisipasi penyusunan anggaran terdapat 6 pertanyaan dengan *range pearson correlation* 0.690-0.794 ( $> 0.514$ ), hal ini menunjukkan bahwa 6 dari 8 pertanyaan variabel partisipasi penyusunan anggaran dinyatakan valid. Pernyataan tidak valid adalah PPA5 dan PPA8, pernyataan tersebut adalah pernyataan ulang yang diajukan peneliti untuk melihat konsistensi responden dalam menjawab kuesioner, sehingga tidak ada indikator partisipasi penyusunan anggaran yang dinyatakan gugur.

Kemudian pada variabel kejelasan sasaran anggaran terdapat 6 pertanyaan dengan *range pearson correlation* 0.60-0.892 ( $> 0.514$ ), hal ini juga menunjukkan bahwa 6 dari 7 pertanyaan variabel kejelasan sasaran anggaran valid. Pernyataan dalam kuesioner kejelasan sasaran anggaran yang dinyatakan tidak valid adalah KSA3 dimana pernyataan tersebut mewakili indikator standar, untuk skor pernyataan tersebut 60 dari 15 responden, sehingga rata-rata responden menjawab setuju tetapi hal ini tidak diiringi dengan pembuatan anggaran yang sesuai tujuan pemerintah, para manajer SKPD belum sepenuhnya menggunakan sasaran anggaran yang jelas karena masih adanya kasus yang



menyatakan bahwa oknum didalam pemerintah DKI membuat anggaran demi keuntungan pribadi, sesuai kasus UPS.

Dalam variabel akuntabilitas publik terdapat 7 pertanyaan yang dinyatakan valid dengan *range pearson correlation* 0.724-0.919 ( $>0.514$ ), hasil ini juga menunjukkan bahwa 7 dari 9 item pertanyaan dalam indikator akuntabilitas publik dinyatakan valid. Pernyataan akuntabilitas publik yang dinyatakan tidak valid adalah AP1 dan AP8, meskipun terdapat dua pernyataan yang tidak valid tetapi tidak ada indikator yang gugur dalam akuntabilitas publik. Kemudian pada indikator komitmen organisasi dinyatakan bahwa 9 item pertanyaan valid dengan *range pearson correlation* 0.58-0.893.

Dari tabel diatas juga diketahui bahwa pada indikator kinerja manajerial terdapat 1 item yang tidak valid atau digugurkan pada item pertanyaan ke-7 dengan *range pearson correlation* 0.133, kemudian pada variabel partisipasi penyusunan anggaran terdapat 2 item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid atau digugurkan, item tersebut berada pada butir item ke-5 dengan *range pearson correlation* 0.501 dan item ke-8 dengan *range pearson correlation* 0.432, kemudian pada indikator berikutnya yaitu kejelasan sasaran anggaran pada butir item ke-3 dinyatakan tidak valid atau digugurkan dengan *range pearson correlation* 0.382. Pada variabel berikutnya yaitu akuntabilitas publik terdapat 2 butir item

pertanyaan yang dinyatakan tidak valid atau digugurkan, yaitu pada butir item ke-1 dengan *range pearson correlation* 0.323 dan ke-8 dengan *range pearson correlation* 0.478. pada indikator komitmen organisasi tidak ada variabel yang dinyatakan tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi jawaban responden dari pernyataan yang tertuang didalam kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $>0.60$ , yang berarti instrumen tersebut dapat digunakan sebagai pengumpul data yang handal (Ghozali, 2011:133). Berikut pada tabel IV.10 Merupakan hasil dari reliabilitas.

**Tabel IV.10**

#### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	>/<	Tetapan	Keterangan
Kinerja Manajerial	0.763	>	0.6	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.759	>	0.6	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.769	>	0.6	Reliabel
Akuntabilitas Publik	0.77	>	0.6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.784	>	0.6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki *cronbach alpha* diatas 0.60, perhitungan data dapat dilihat pada lampiran 7. Hal ini menunjukkan bahwa setiap butir

item pernyataan memperoleh hasil yang konsisten apabila pernyataan diajukan kembali baik berturut-turut maupun tidak.

## 2. Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif digunakan guna memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dapat dilihat dari rata-rata (*mean*), standar deviasi, *variance*, maksimum, minimum, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan data). Uji statistic deskriptif juga digunakan untuk memberikan informasi tentang karakteristik variabel yang telah diisi responden (Ghozali, 2011:16). Berikut adalah hasil statistic deskriptif yang dapat dilihat dari rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum, minimum yang ditunjukkan pada tabel IV.11

**Tabel IV.11**

### Hasil Uji Statistik Deskriptif

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
KINERJA MANAJERIAL	50	7	35	23.64	7.894
PARTISIPASI					
PENYUSUNAN	50	6	27	19.10	6.079
ANGGARAN					
KEJELASAN SASARAN	50	22	30	26.14	2.799
ANGGARAN					
AKUNTABILITAS PUBLIK	50	21	35	30.64	3.762
KOMITMEN ORGANISASI	50	29	45	39.70	3.705
Valid N (listwise)	50				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel IV.11 menunjukkan hasil uji statistic dari seluruh variabel, baik itu dependen maupun variabel independen dari 50 sampel data

yang telah diolah dengan 5 variabel. Variabel Y terdiri dari kinerja manajerial, sedangkan untuk  $X_1$  adalah partisipasi penyusunan anggaran,  $X_2$  adalah kejelasan sasaran anggaran,  $X_3$  adalah akuntabilitas publik dan  $X_4$  adalah Komitmen Organisasi. Seluruh variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 1-5. Berikut dijelaskan hasil dari uji statistik deskriptif

- a. Variabel kinerja manajerial menggunakan 7 butir item pernyataan menunjukkan hasil skor minimum adalah 7 dan skor maksimum adalah 35. Kemudian dari tabel IV.11 dapat dilihat bahwa variabel kinerja manajerial mempunyai rata-rata skor sebesar 23.64 dengan standar deviasi yang menunjukkan adanya kemencengan distribusi data senilai 7.894 dari skor rata-rata jawaban responden atas pernyataan kinerja manajerial. Berdasarkan nilai rata-rata dari pernyataan responden pada variabel kinerja manajerial maka responden memiliki hasil yang berbeda-beda, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki pandangan yang berbeda terhadap pernyataan yang diajukan peneliti pada variabel kinerja manajerial. Berdasarkan rata-rata hasil skor menunjukkan bahwa kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan/atau sekretaris di SKPD wilayah Jakarta Pusat setuju untuk bekerja demi meningkatkan kinerja individu

ataupun kinerja dari SKPD itu sendiri dengan berperan dalam aktivitas-aktivitas SKPD itu sendiri.

- b. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran menggunakan 6 butir item pernyataan dengan menunjukkan skor minimum 6 dan skor maksimum adalah 27. Kemudian dari tabel diatas menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai rata-rata 19.10 dengan standar deviasi 6.079 dari skor rata-rata jawaban responden atas pernyataan dari variabel ini. Berdasarkan nilai rata-rata yang ditunjukkan tabel IV.11 untuk variabel  $X_1$  maka dapat dikatakan bahwa responden mempunyai jawaban yang berbeda beda terhadap pernyataan yang diajukan peneliti. Dari nilai rata-rata juga menunjukkan bahwa responden selalu menanggapi pendapat bawahan terhadap anggaran sehingga kinerja dari bawahan akan meningkat dan akan berimplikasi terhadap kinerja dari SKPD itu sendiri. Dari mayoritas skor jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel ini menunjukkan bahwan atasan setuju untuk melibatkan bawahan dalam urusan anggaran, hal ini akan berdampak pada rasa bangga bawahan untuk ikut andil dalam proses anggaran dan membuat bawahan terpacu untuk ambil bagian dalam proses anggaran dan meningkatkan kinerja individu dan juga berkontribusi untuk meningkatkan kinerja SKPD.

- c. Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran menggunakan 6 butir pernyataan dengan skor minimum 22 dan skor maksimum 30. Kemudian tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata dari skor jawaban responden pada variabel  $X_2$  adalah 26.14 dengan standar deviasi 2.99. dari rata-rata skor responden. Berdasarkan rata-rata dari skor responden maka dapat disimpulkan bahwa jawab responden cenderung setuju bahwa sebuah kinerja manajerial diukur dengan menghasilkan anggaran yang jelas, dengan seperti itu maka responden tahu bagaimana kinerjanya diukur. Kemudian hasil tersebut juga mengindikasikan bahwa responden pada penelitian ini mampu untuk menghasilkan anggaran yang jelas dan tahu prioritas yang harus didahulukan.
- d. Variabel Akuntabilitas Publik menggunakan 7 butir item pernyataan dengan skor minimum 21 dan skor maksimum 35. Dari tabel diatas juga menunjukkan bahwa rata-rata jawaban skor responden terhadap variabel akuntabilitas publik adalah 30.64 skor dengan kemencengan distribusi data 3.762 dari nilai rata-rata skor. Berdasarkan skor rata-rata untuk  $X_3$  maka dapat dikatakan bahwa responden untuk penelitian ini cenderung setuju bahwa akuntabilitas sangat diperlukan dalam sektor publik untuk menciptakan transparansi ke pihak yang dipentingkan. Hal ini juga mengindikasikan bahwa responden

pada penelitian ini mendukung untuk menciptakan iklim sektor publik yang akuntabel, responden juga cenderung menyetujui bahwa proses penganggaran sesuai prosedur yang berlaku serta efisien, efektif, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

- e. Variabel Komitmen Organisasi menggunakan 9 item butir pernyataan dengan skor minimum 29 dan skor maksimum dalam variabel ini adalah 45. Dari tabel IV.11 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari penelitian ini adalah 39.70 dengan kemencengan distribusi data 3.705 dari skor rata-rata responden. Dari rata-rata tersebut dapat diasumsikan bahwa responden penelitian ini memiliki komitmen yang baik terhadap SKPD tempatnya bekerja, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya responden yang menjawab setuju dari setiap butir pernyataan dalam penelitian ini, hal ini juga didukung dari banyaknya responden yang bekerja diatas 10 tahun, sehingga adanya keterikatan antara individu responden dengan SKPD tempat ia bekerja. Dengan adanya komitmen yang kuat maka responden akan berusaha memberikan yang terbaik.

### **3. Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Uji Normalitas Data**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen dalam penelitian ini

berdistribusi normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah yang menghasilkan distribusi normal. Untuk mengetahui data yang dimiliki berdistribusi normal atau tidak dapat dilihat dari uji *Kolmogorov Smirnov*, jika signifikansi data  $>0.05$  maka dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal, apabila signifikansi  $<0.05$  maka data tidak berdistribusi normal. (Ghozali, 2011: 74). Berikut adalah tabel IV.12 yang menunjukkan hasil uji normalitas data menggunakan uji statistik *Kolmogorov Smirnov*

**Tabel IV.12**

**Uji Normalitas Data dengan Uji Statistik *Kolmogorov Smirnov***

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2.73272243
	Absolute	.112
Most Extreme Differences	Positive	.112
	Negative	-.048
Kolmogorov-Smirnov Z		.795
Asymp. Sig. (2-tailed)		.553

a. Test distribution is Normal.

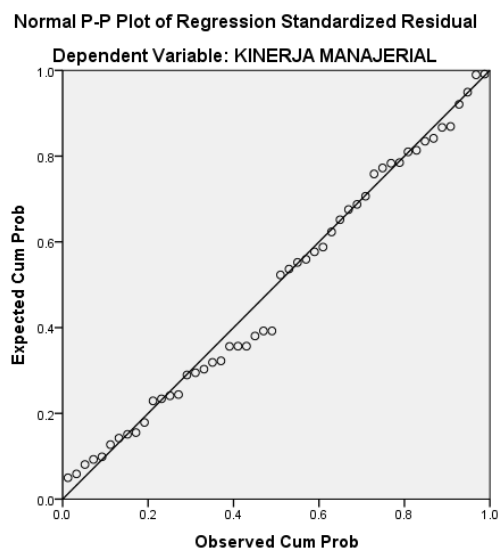
b. Calculated from data.

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil uji normalitas menggunakan uji *kolmogorov smirnov* yang ditunjukkan tabel IV.12 maka dapat dilihat hasil dari *Asymp.Sig (2-tailed)* adalah 0.553. Maka dapat dikatakan data berdistribusi normal karena  $0.553 > 0.05$ .



Untuk memperkuat hasil data berdistribusi normal, maka peneliti menyajikan uji normalitas dengan menggunakan uji *normal probability plot (p-plot)*. Tabel P-Plot dapat menunjukkan data berdistribusi normal apabila garis yang menggambarkan data yang sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2011:74).



**Gambar IV.1**

**Tabel Uji Normalitas Data menggunakan Uji *Probability Plot***

Pada grafik P-Plot diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta arah dari titik tersebut mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

**b. Uji Multikolonieritas**

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

(independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak ada korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan manakah variabel bebas yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas dari variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi adanya multikolonieritas di antara variabel independen dalam penelitian ini, maka dapat dilihat dari nilai *tolarance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai tolerance diatas 0,10 atau VIF dibawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas (Ghozali, 2011).

**Tabel IV.13**

**Uji Multikolonieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-15.849	5.835		-2.716	.009		
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN	1.271	.074	.979	17.192	.000	.822	1.217
KEJELASAN SASARAN ANGGARAN	.380	.257	.135	1.480	.146	.322	3.109
AKUNTABILITAS PUBLIK	-.173	.174	-.083	-.996	.325	.387	2.586
KOMITMEN ORGANISASI	.267	.127	.125	2.100	.041	.748	1.337

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.13 bahwa masing-masing variabel independen pada penelitian ini mempunyai nilai *tolerance* >0.10

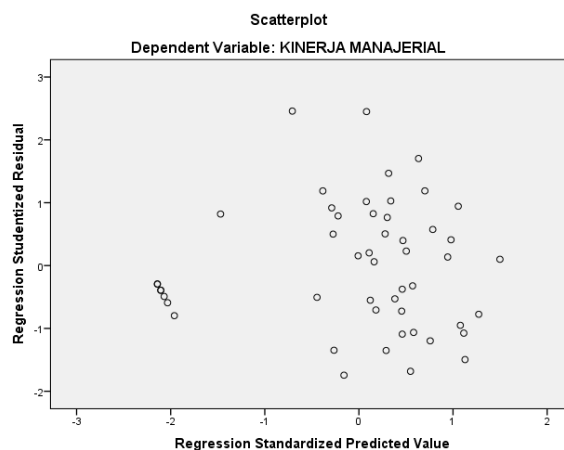
dan nilai *variance inflation factor* (VIF) berada dibawah 10. Variabel  $X_1$  yaitu partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai *tolerance* 0.822 ( $>0.10$ ) dan VIF 1.217 ( $<10$ ). Variabel kedua yaitu kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ) memiliki nilai *tolerance* 0.322 ( $>0.10$ ) dengan nilai VIF 3.109 ( $<10$ ). Pada variabel ke-3 yaitu Akuntabilitas Publik ( $X_3$ ) memiliki nilai *tolerance* 0.322 ( $>0.10$ ) dan nilai VIF 2.586 ( $<10$ ). Kemudian untuk variabel terakhir yaitu komitmen organisasi ( $X_4$ ) memiliki nilai *tolerance* 0.748 ( $>0.10$ ) dengan nilai VIF 1.337 ( $<10$ ). Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan tidak terjadinya multikolonieritas dari setiap variabel independen dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara variabel independen partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari satu residual ke residual lainnya tetap, maka dapat dikatakan homoskedastisitas, apabila berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas (Ghozali 2011:69).

**Gambar IV.2**

**Uji Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplot**



Dari gambar IV.2 maka dapat dilihat bahwa terlihat titik-titik yang menyebar secara acak dan merata baik diatas maupun dibawah angka 0 dan Y. maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi penelitian ini.

Untuk memastikan bahwa model regresi tidak terjadi heteros maka akan dilakukan uji glejser untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Keputusan yang dapat disimpulkan dalam uji glejser adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Sig variabel independen  $< 0,05$  : terjadi heteroskedastisitas
2. Jika nilai Sig variabel independen  $> 0,05$  : tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berikut adalah tabel IV.14 yang menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser.

**Tabel IV.14**  
**Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.704	3.089		.875	.386	
	PARTISIPASI						
	PENYUSUNAN	.024	.039	.098	.621	.538	
	ANGGARAN						
	KEJELASAN SASARAN						
	ANGGARAN	-.220	.136	-.408	-1.619	.112	
	AKUNTABILITAS						
	PUBLIK	.084	.092	.208	.907	.369	
KOMITMEN							
ORGANISASI	.057	.067	.140	.851	.399		

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel IV.14 maka dapat dilihat bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi menunjukkan hasil signifikansi diatas 0.05 yang artinya tidak ada yang signifikan. Dalam tabel uji glejser diatas juga menunjukkan bahwa apabila variabel independen tidak signifikan maka akan mempengaruhi variabel dependen yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

#### 4. Analisis Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Model ini digunakan untuk menguji apakah ada hubungan antara variabel dan juga untuk meneliti seberapa besar pengaruh variabel independen, yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas dan Komitmen Organisasi terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial.

Model ini digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Berikut adalah persamaan regresi dari penelitian ini:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana

Y	=	Kinerja Manajerial
a	=	Bilangan Konstanta
$\beta_1$	=	Koefisien regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran
$\beta_2$	=	Koefisien regresi Kejelasan Sasaran Anggaran
$\beta_3$	=	Koefisien regresi Akuntabilitas
$X_1$	=	Partisipasi Penyusunan Anggaran
$X_2$	=	Kejelasan Sasaran Anggaran
$X_3$	=	Akuntabilitas Publik
$X_4$	=	Komitmen Organisasi
e	=	error

Dengan menggunakan model regresi linier berganda, maka didapatkan hasil olah data untuk data analisis regresi tersebut sebagai berikut:

**Tabel IV.15**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	-15.849	5.835	
	PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN	1.271	.074	.979
	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN	.380	.257	.135
	AKUNTABILITAS PUBLIK	-.173	.174	-.083
	KOMITMEN ORGANISASI	.267	.127	.125

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL  
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut, maka akan menghasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = (-15.849) + 1.271PPA + 0.380KSA + (-0.173AP) + 0.267KO + e$$

- a. Konstanta sebesar (-15.849) artinya bahwa jika partisipasi penyusunan anggaran (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2), akuntabilitas publik (X3) dan komitmen organisasi (X4) nilainya adalah 0, maka kinerja manajerial (Y) nilainya adalah (-15.849).
- b. Koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1.271, hal ini berarti bahwa jika variabel independen lain nilainya tetap dan partisipasi penyusunan anggaran bertambah

satu satuan maka variabel kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 1.271.

- c. Koefisien regresi kejelasan sasaran anggaran sebesar 0.380 hal ini berarti bahwa jika variabel independen lain nilainya tetap dan kejelasan sasaran anggaran bertambah satu satuan maka variabel kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0.380.
- d. Koefisien regresi akuntabilitas publik sebesar (- 0.173) hal ini berarti bahwa jika variabel independen lain nilainya tetap dan akuntabilitas publik bertambah satu satuan maka variabel kinerja manajerial akan mengalami penurunan sebesar 0.173.
- e. Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0.267 hal ini berarti bahwa jika variabel independen lain nilainya tetap dan komitmen organisasi bertambah satu satuan maka variabel kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0.267.

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji t secara umum menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam arti lain, uji t bertujuan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial (Ghozali 2011:44). Uji statistik t dilakukan dengan menggunakan tingkat keyakinan (significant level) sebesar 0,05. Nilai  $t_{tabel}$  untuk sampel berjumlah 50 adalah



0.67998. Hasil dari uji dapat dilihat pada tabel IV.16 sebagai berikut:

**Tabel IV.16**  
**Hasil Uji Statistik t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	-15.849	5.835		-2.716	.009
1	PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN	1.271	.074	.979	17.192	.000
	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN	.380	.257	.135	1.480	.146
	AKUNTABILITAS PUBLIK	-.173	.174	-.083	-.996	.325
	KOMITMEN ORGANISASI	.267	.127	.125	2.100	.041

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

### 1. Hasil Uji Hipotesis 1 ( $H_1$ ): Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil Uji T dari tabel IV.16 diatas bahwa partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan tingkat signifikansi 0.00 ( $<0.05$ ) dan nilai  $t_{hitung}$  17.192 ( $>0.67998$ ). Dengan demikian, maka Hipotesis  $H_1$  yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima. Nilai positif dari  $t_{hitung}$  menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki arah yang positif. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **2. Hasil Uji Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>): Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil Uji T dari tabel IV.16 diatas bahwa kejelasan sasaran anggaran menunjukkan tingkat signifikansi 0.146 ( $>0.05$ ) dan nilai  $t_{hitung}$  1.480 ( $>0.67998$ ). Dengan demikian, maka Hipotesis H<sub>2</sub> yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **3. Hasil Uji Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>): Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil Uji t dari tabel IV.16 diatas bahwa akuntabilitas publik menunjukkan tingkat signifikansi 0.325 ( $>0.05$ ) dan nilai  $t_{hitung}$  -0.996 ( $<0.67998$ ). Dengan demikian, maka Hipotesis H<sub>3</sub> yang menyatakan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja manajerial ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas publik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **4. Hasil Uji Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>): Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil Uji T dari tabel IV.16 diatas bahwa komitmen organisasi menunjukkan tingkat signifikansi 0.041 ( $<0.05$ ) dan nilai  $t_{hitung}$  2.100 ( $>0.67998$ ). Dengan demikian, maka Hipotesis H<sub>3</sub> yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima. Hasil  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2.100 memiliki arah yang positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **b. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Uji F umumnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen. Hipotesis nol (H<sub>0</sub>) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol (Ghozali 2011:44). Uji statistik F ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Keputusan yang dapat disimpulkan dalam Uji statistik F adalah sebagai berikut :

3. Jika nilai signifikansi  $F > 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara simultan seluruh variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

4. Jika nilai signifikansi  $F \leq 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara simultan seluruh variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Selain itu, jika  $F_{tabel} < F_{hitung}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak atau jika  $F_{tabel} > F_{hitung}$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Nilai  $F_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel statistik dengan derajat kepercayaan sesuai nilai *degree of freedom*.

Dengan derajat kepercayaan 5%, df 1 (jumlah variabel  $(5)-1 = 4$ , dan df 2  $(n-k-1)$  atau  $50-4-1 = 45$  ( $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independen), hasil diperoleh untuk  $F_{tabel}$  sebesar 2,58. Hasil dari uji statistik F dapat dilihat pada tabel IV.17 di bawah ini:

**Tabel IV.17**

**Hasil Uji Statistik F**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2687.599	4	671.900	82.629	.000 <sup>b</sup>
Residual	365.921	45	8.132		
Total	3053.520	49			

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI, PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, AKUNTABILITAS PUBLIK, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil dalam penelitian ini diperoleh signifikan F sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Selain itu, nilai  $F_{tabel} < F_{hitung}$  ( $2,70 < 82,629$ ). Dengan demikian,

$H_a$  diterima, ini berarti menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

**c. Uji Koefisien Determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*)**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Koefisien determinasi dapat dilihat dari besarnya nilai (*Adjusted R<sub>2</sub>*) untuk mengetahui seberapa jauh variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Hasil Uji  $R^2$  dapat dilihat pada tabel IV.18

**Tabel IV.18**

**Hasil Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.870	2.852

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R2* sebesar 0,870. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa 87% dari kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel independen dalam penelitian ini yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya (100% - 87% = 13%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### **C. Pembahasan**

Hasil yang didapat dari penelitian ini dengan menggunakan sampel 50 responden dari SKPD Kota Administrasi Jakarta Pusat adalah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, kemudian kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntabilitas publik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil uji t menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan menunjukkan tingkat signifikansi 0.00 (<0.05) dan nilai  $t_{hitung}$  17.192 (>0.67998). Hasil ini menunjukkan bahwa didalam SKPD Jakarta Pusat manajer selalu melibatkan bawahan dalam proses anggaran akan

membuat bawahan merasa dihargai kinerjanya, sehingga bawahan merasa bertanggungjawab atas amanah yang diberikan. Bawahan akan merasa termotivasi atas tanggungjawab yang diberikan manajer dalam proses anggaran, sehingga bawahan akan berlomba-lomba untuk memberikan ide, gagasan dan pendapat terkait program kerja didalam anggaran yang akan dibuat, apabila tanggungjawab bawahan dalam proses anggaran sudah dilaksanakan dengan baik maka manajer akan mengapresiasi dan bawahan akan merasa dihargai kinerjanya, sehingga bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dan otomatis akan berdampak pada kinerja dari SKPD itu sendiri. Hasil ini juga menyatakan bahwa dengan adanya kesempatan lebih yang diberikan akan memperbesar peluang bawahan untuk menyumbangkan ide, gagasan serta informasi untuk menciptakan anggaran yang baik, serta bawahan akan meningkatkan rasa kebersamaan dan rasa memiliki, sehingga akan terciptanya kerjasama diantara setiap anggota yang akan mencapai tujuan dari anggaran yang telah disepakati (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Arifin, 2012 dalam Sari, 2016).

Didalam sektor pemerintahan, apabila semakin banyak aparat yang ikut andil didalam proses anggaran maka akan membuat pengerjaan anggaran lebih produktif, sehingga manajer dan bawahan lebih termotivasi dalam merealisasikan anggaran, adanya partisipasi anggaran dari bawahan juga dapat membuat bawahan lebih merasa dihargai dan merasa keberadaannya sangat dibutuhkan dalam proses

anggaran, sehingga akan membuat kinerja individu menjadi lebih baik dan otomatis dapat meningkatkan kinerja dari SKPD itu sendiri.

Berdasarkan hasil tersebut juga menunjukkan bahwa pimpinan berusaha untuk mendengarkan saran dan masukan dari bawahan dalam proses anggaran, dengan tebukanya pimpinan atas saran bawahan maka akan membuat bawahan merasa percaya diri untuk menyumbangkan ide yang mereka ciptakan, sehingga akan membuat bawahan merasa terpacu untuk meningkat kinerja mereka guna mencapai target anggaran.

Dengan adanya partisipasi anggaran dari pimpinan dan bawahan di SKPD Kota Administrasi Jakarta Pusat maka diharapkan akan menciptakan anggaran yang menguntungkan semua pihak, serta anggaran yang efisien dan efektif sehingga masyarakat sebagai pihak *principal* akan menilai kinerja dari aparat pemerintah lewat program kerja yang telah dianggarkan dan telah dijalankan. Apabila masyarakat mengapresiasi program kerja yang dibuat aparat pemerintah maka otomatis akan meningkatkan nama baik pemerintah serta otomatis meningkatkan kinerja pemerintah lewat anggaran yang berhasil dijalankan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Hidrayadi (2015) serta Tarjono dan Nugraha (2015) bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial, yang menjelaskan bahwa dengan adanya partisipasi dari manajer dan



bawahan SKPD terhadap anggaran maka akan meningkatkan kinerja dari SKPD itu sendiri.

## **2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil uji t menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan menunjukkan tingkat signifikansi 0.146 ( $>0.05$ ) dan nilai  $t_{hitung}$  1.480 ( $>0.67998$ ). Didalam SKPD Kota Administrasi Jakarta Pusat mempunyai banyak sasaran untuk menciptakan anggaran untuk mencapai tujuan dari SKPD itu sendiri. Dengan banyaknya sasaran anggaran sudah seharusnya para aparat pemerintah dapat menyesuaikan rancangan anggaran dengan tujuan yang ingin dicapai, sehingga terciptanya anggaran yang jelas dan juga spesifik.

Tujuan anggaran yang jelas bukan hanya sebagai patokan dalam menyusun anggaran, tetapi juga sebagai motivasi aparat pemerintah untuk menciptakan kreatifitas dalam menciptakan program kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga individu merasa tertantang dalam menyusun anggaran. Hal ini sesuai dengan salah satu teori motivasi yaitu *Goal Setting Theory* (teori penetapan tujuan) yang menjelaskan bahwa dalam melakukan pekerjaan, individu akan lebih tertantang apabila mempunyai tujuan pekerjaan yang jelas dan spesifik dibandingkan tujuan yang samar-samar.

Berdasarkan hasil uji t bahwa kejelasan sasaran anggaran belum tentu menjadi indikator yang dapat meningkatkan kinerja manajerial, karena anggaran yang jelas belum tentu akan berjalan sesuai rencana, program kerja yang sudah direncanakan belum tentu akan berjalan mulus dalam pengerjaannya, tujuan dan sasaran dari program tersebut memang sudah baik, tetapi dalam pengerjaannya banyak batu sandungan yang dapat menghambat realisasi dari program tersebut. salah satunya adalah kepentingan pribadi dan unsur politik bisa menjadi penyebab masalah ini. Seharusnya pimpinan dapat menciptakan sasaran yang jelas serta mampu menurunkan sasaran anggaran tersebut kepada bawahan, hal ini dibutuhkan supaya seluruh lini pemerintahan tahu target dan sasaran anggaran yang ingin dicapai, sehingga bawahan merasa lebih termotivasi dan produktif dalam bekerja, sehingga bawahan dapat menyesuaikan anggaran yang dirancang dengan sasaran yang telah ditetapkan serta terciptanya keselarasan antara tujuan dan anggaran yang dihasilkan.

Hasil ini didukung oleh jawaban kuesioner dari responden, skor kuesioner menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab setuju dengan semua pernyataan yang diajukan peneliti, itu menunjukkan bahwa anggaran didalam SKPD Jakarta Pusat sangat jelas, tetapi pada realsisasinya masih adanya kasus-kasus di dalam anggaran DKI Jakarta yang bermasalah, adanya program kerja yang masih belum rampung, banyaknya penggelapan dana anggaran yang dilakukan

oknum pemerintah demi meraup keuntungan pribadi, sehingga anggaran yang jelas tersebut tidak berarti apa-apa.

Tujuan yang sudah jelas belum tentu akan berdampak kepada kinerja apabila pimpinan tidak mengutamakan berpartisipasi dalam anggaran, sehingga pimpinan hanya bekerja apapun yang bisa ia lakukan sehingga sasaran dan tujuan yang telah diciptakan seakan akan tidak berarti, hal ini menunjukkan bahwa kinerja SKPD tidak dapat diukur dari jelas atau tidaknya sasaran anggaran karena ada atau tidaknya sasaran anggaran yang jelas belum tentu akan menjadi prioritas pimpinan dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga akan berdampak juga kepada bawahan yang ikut membantu menyusun anggaran. Penjelasan tersebut sesuai dengan Morris (1968) dalam Wahyuni, Rasuli dan Diyanto (2014) berpendapat bahwa penentuan target anggaran terkait dengan motivasi yang dijelaskan dengan tiga teori, yaitu

- a. Untuk individu yang mempunyai prinsip masing-masing maka mereka akan melakukan apapun yang terbaik yang bisa mereka lakukan.
- b. Untuk individu yang mempunyai motivasi yang tinggi, maka sebaiknya ditentukan sasaran anggaran yang akan dicapai.
- c. Untuk individu yang pekerja kerja keras apabila mereka merasa sasaran anggaran sulit dicapai, maka sasaran anggaran yang ketat (sulit dicapai) akan lebih sesuai bagi mereka.

Dengan adanya teori tersebut maka akan memperkuat hasil penelitian ini bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas belum tentu akan berdampak pada sebuah kinerja. Karena hal ini lebih bergantung kepada kepemimpinan dari seorang pemimpin yang mengkomandoi bawahan untuk bertindak seperti apa dan bagaimana dalam proses anggaran, serta bergantung pada pimpinan dalam menentukan target dan tujuan anggaran. Apabila pimpinan sudah mempunyai prinsip untuk melakukan apapun yang terbaik yang bisa dia lakukan, maka tujuan dan target anggaran yang telah dibuat tidak akan berjalan, terlebih pimpinan belum tentu akan mempersilahkan bawahan untuk melakukan hal yang lebih dari kapasitasnya. Apabila pimpinan mempunyai prinsip seperti itu maka bawahan cenderung akan bingung dalam merealisasikan anggaran, karena pimpinan terlalu sibuk untuk melakukan sesuatu yang terbaik yang bisa ia lakukan. Maka apabila sasaran anggaran mereka sudah ditetapkan secara jelas atau tidak, maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Adanya kepentingan pribadi dan politik dalam diri pimpinan membuat dirinya tidak lagi memperhatikan sasaran dan tujuan anggaran, tetapi manajer dan pimpinan terlalu sibuk dalam mengerjakan sesuatu untuk menaikkan nama mereka, sehingga perhatian anggaran hilang dari mata pimpinan dan juga berdampak pada bawahan yang tidak termotivasi karena pimpinan tidak menunjukkan partisipasinya terhadap anggaran,

serta tidak ada apresiasi lebih yang ditunjukkan pimpinan kepada bawahan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Wahyuni, Rasuli dan Diyanto (2014) yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang menjelaskan bahwa anggaran yang jelas belum cukup untuk meningkatkan kinerja manajerial, walaupun telah adanya sasaran anggaran tetapi pimpinan tidak dapat mengomandoi bawahan dan bekerja untuk dirinya sendiri maka sasaran anggaran yang telah dibuat tidak akan berdampak pada kinerja manajerial SKPD Kota Administrasi Jakarta Pusat.

### **3. Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil uji t menunjukkan bahwa akuntabilitas publik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan menunjukkan tingkat signifikansi 0.325 ( $>0.05$ ) dan nilai  $t_{hitung}$  -0.996 ( $<0.67998$ ). Penelitian ini belum bisa membuktikan bahwa dengan adanya akuntabilitas publik dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Adanya akuntabilitas publik belum bisa menjamin peningkatan kinerja, walaupun prinsip akuntabel sudah diterapkan di setiap aparat pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan pertanggungjawaban pemerintah DKI Jakarta terhadap program kerja yang belum bisa dirasakan *outputnya* oleh masyarakat, dimana pada petengahan Desember 2016 tercatat masih ada 7 SKPD DKI Jakarta yang daya serapnya masih dibawah 50%, dimana SKPD tersebut adalah dinas

bina marga, dinas olahraga, dinas penanggulangan kebakaran dan penyelamatan, dinas pendidikan, dinas perhubungan dan transportasi, dinas pertamanan dan pemakaman, dinas perumahan dan gedung pemda, serta dinas tata air. Banyaknya anggaran yang tidak terserap karena adanya proyek yang dibatalkan.

Hasil kuesioner untuk akuntabilitas publik menunjukkan skor total 4.37 dimana rata-rata responden menjawab setuju pernyataan yang diajukan peneliti, sehingga dapat dikatakan bahwa SKPD Jakarta Pusat sudah transparan dan bertanggungjawab dalam melaporkan anggaran yang telah digunakan, walaupun pemerintah sudah sangat akuntabel dalam mempertanggungjawabkan anggaran mereka tetapi belum tentu program kerja yang dijalankan memiliki manfaat bagi masyarakat, ditambah masyarakat ibukota sudah sangat cerdas dalam menilai kinerja pemerintah, sehingga masyarakat sebagai *principal* tidak melihat dari transparansinya saja, tetapi juga dari keberhasilan program yang dijalankan.

Dari kasus tersebut dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas merupakan sebuah standar yang memang wajib dianut oleh seluruh lembaga pemerintah, sehingga hal tersebut tidak lagi menjadi sesuatu yang mempengaruhi kinerja manajerial. Walaupun pemerintah telah transparan dalam menyampaikan program kerja yang tertuang di APBD dari perencanaan hingga evaluasi belum tentu dapat meningkatkan kinerja dari pemerintah itu sendiri, karena program kerja

yang dihasilkan belum tentu akan dirasakan oleh masyarakat banyak sehingga penilaian masyarakat terhadap pemerintah tidaklah baik. Kemudian adanya transparansi juga belum tentu meyakinkan banyak pihak yang dipentingkan untuk mengapresiasi kinerja pemerintah, hal ini dibuktikan dengan masih adanya anggaran-anggaran titipan yang dilakukan oleh oknum-oknum pemerintah guna memperkaya dirinya sendiri, contohnya adalah kasus UPS yang masuk kedalam anggaran APBD-P 2014 serta merugikan negara senilai 81 miliar rupiah.

Dengan adanya kepentingan antara salah satu pihak, maka sangat mendukung teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *agency theory* yang menyatakan bahwa ada kemungkinan terjadinya asimetri informasi dari pihak *agent* dan *principal*. Didalam pemerintahan pihak aparat pemerintah bisa saja melaporkan laporan evaluasi anggaran tidak sesuai kenyataan dan memasukkan program-program kerja yang memang tidak menjadi prioritas anggaran pada saat itu, harapan *principal* pada saat itu adalah *agent* mampu menghasilkan anggaran yang berkualitas sehingga transparan dalam hal yang menyangkut uang rakyat. Namun pada kenyataannya dengan adanya pertanggungjawaban dan transparansi belum mampu meningkatkan kinerja manajerial karena walaupun adanya transparansi dan pertanggungjawaban, belum tentu hal yang dilaporkan itu benar dan belum tentu apresiasi masyarakat terhadap transparansi dan

pertanggungjawaban pemerintah akan baik karena masyarakat pada era saat ini sudah sangat cerdas dalam menilai kinerja pemerintah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wahyuni, Rasuli dan Diyanto (2014) yang menyatakan bahwa akuntabilitas publik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya prinsip akuntabilitas belum tentu dapat meningkatkan kinerja manajerial, walaupun transparansi dan pertanggungjawab sudah ditetapkan ke pihak yang dipentingkan.

#### **4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil uji t menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan menunjukkan tingkat signifikansi 0.041 ( $<0.05$ ) dan nilai  $t_{hitung}$  2.100 ( $>0.67998$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa individu di SKPD Jakarta Pusat bangga bisa berada ditempat kerja SKPD Kota Administrasi Jakarta Pusat, serta menunjukkan bahwa organisasi ini adalah tempat kerja terbaik, sehingga hal ini akan berdampak pada kesenangan hati individu dalam bekerja serta otomatis akan meningkatkan kinerja individu tersebut maupun kinerja dari SKPD itu sendiri.

Hasil ini juga membuktikan bahwa pimpinan didalam SKPD Jakarta Pusat rela untuk meluangkan waktu lebih kepada organisasi ini, serta bangga berada didalam bagian SKPD Jakarta Pusat, rasa bangga tersebut akan membuat individu mempunyai motivasi tambahan dalam bekerja sehingga individu mampu menghasilkan sesuatu untuk



organisasinya, sehingga akan membuat kinerja individu dan SKPD meningkat. Komitmen organisasi adalah sebuah dorongan dalam diri individu untuk mengabdikan kepada organisasi. Komitmen dapat dibangun dari dalam diri individu masing-masing yang menciptakan suasana yang nyaman ditempat ia bekerja, individu yang merasa nyaman akan mampu dan mudah berkomunikasi dengan satu sama lain sehingga terciptanya rasa saling memiliki antarsesama pegawai, dari rasa memiliki maka akan memudahkan individu untuk bekerja tim sehingga pekerjaan yang dihasilkan akan membuat kinerja individu dan SKPD tersebut lebih baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Hidrayadi (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi dari setiap individu maka akan menciptakan kinerja manajerial yang baik didalam organisasi tersebut.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Responden dalam penelitian ini berjumlah 50 kepala dinas, kepala bagian, kepala subbagian dan/atau sekretaris pada SKPD Kota Administrasi Jakarta Pusat. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan model regresi berganda, maka kesimpulan yang dapat diambil diantaranya sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Maka dapat disimpulkan apabila pimpinan dan bawahan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial dari organisasi tersebut.
2. Kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini belum dapat membuktikan bahwa kejelasan sasaran anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial.
3. Akuntabilitas publik ( $X_3$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa

penelitian ini belum mampu untuk membuktikan bahwa akuntabilitas publik dapat mempengaruhi kinerja manajerial

4. Komitmen organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). maka dapat disimpulkan bahwa apabila individu memiliki komitmen yang sungguh-sungguh terhadap organisasi tempatnya bekerja maka akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial dari organisasinya.

## **B. Implikasi**

Dari penelitian yang telah dilakukan, terdapat implikasi penelitian yang dapat diambil, diantaranya:

1. Adanya partisipasi dari seorang pimpinan dan bawahan SKPD terhadap proses penyusunan anggaran akan membuat kinerja dari SKPD tersebut akan lebih baik, hal ini terlihat karena pimpinan didalam SKPD selalu melibatkan bawahan untuk ikut ambil bagian didalam penyusunan anggaran, sehingga bawahan merasa bangga serta bertanggungjawab terhadap anggaran. Dengan adanya fakta tersebut, maka pemerintah selaku pembuat anggaran harus lebih memanfaatkan sumber daya yang ada didalam aparat pemerintah, hal ini dibutuhkan supaya banyaknya ide dan masukan terhadap anggaran yang akan dicapai, dengan banyaknya ide yang disumbangkan maka akan menghasilkan anggaran yang berkualitas sehingga adanya peningkatan kinerja yang dapat diukur dari anggaran yang telah dibuat.

2. Sebuah komitmen yang ditunjukkan oleh pimpinan SKPD terhadap tempatnya bekerja akan membuat kinerja pimpinan tersebut lebih baik sehingga akan berdampak pada kinerja SKPD tersebut juga baik. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pimpinan SKPD yang mempunyai masa kerja yang lebih dari 10 tahun. Dengan adanya loyalitas dari pimpinan terhadap SKPD maka sudah seharusnya pimpinan tersebut mampu menghasilkan kinerja yang baik dan menggunakan sumber daya yang baik untuk kepentingan SKPD, sehingga bawahan mempunyai penilaian yang baik kepada pimpinan.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas sampel keluar daerah sehingga menambahkan bukti-bukti empiris penelitian terkait kinerja manajerial. Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel independen seperti ketepatan skedul anggaran, ketidakpastian tugas, dan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

2. SKPD DKI Jakarta wilayah Jakarta Pusat

Diharapkan pimpinan dan jajaran SKPD Jakarta Pusat mampu bekerja sama untuk menghasilkan anggaran yang baik, serta bertanggungjawab kepada masyarakat terkait program kerja yang memang menggunakan

uang rakyat, serta pimpinan dan jajaran mampu mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

### 3. Pemerintah

Diharapkan pemerintah pusat selalu mengawasi alur keuangan yang dialokasikan untuk kepentingan publik, serta pemerintah mampu menjadi teman masyarakat yang mampu ramah dalam melayani masyarakat. Pemerintah juga harus netral dengan seluruh pihak yang dipentingkan sehingga tidak terjadi kasus-kasus yang mencoretkan nama baik pemerintah.