

**PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT
DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi*

Oleh:

ZULHAM AFANDI SARAGI
NPM : 2320050019



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : ZULHAM AFANDI SARAGI
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320050019
Prodi/Konsentrasi : MAGISTER AKUNTANSI/AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
Judul Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

Pengesahan Tesis:

Medan, 19 September 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA.

Dr. Sukma Lesmana, S.E., M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Prof. Dr. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR

ZULHAM AEFANDI SARAGI

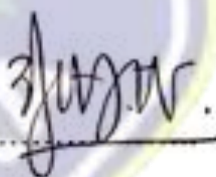
NPM : 2320050019

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis ini telah Dipertahankan di Hadapan Penguji yang Dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis pada Hari Kamis 21 Agustus 2025

Komisi Penguji

1. **Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA**
Ketua

1.


2. **Prof. Dr. Maya Sari, S.E., M.Si., Ak., CA**
Sekretaris

2.


3. **Dr. Hj. Dabrani, S.E., M.Si**
Anggota

3.


UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, Oktober 2025

Penulis,



(Zulham Afandi Saragi)
2320050019

**PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT
DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR**

Zulham Afandi Saragi
NPM : 2320050019

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana transparansi publik dan keterlibatan dalam proses penganggaran berpengaruh terhadap performa manajerial, serta menganalisis fungsi komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Pematang Siantar. Permasalahan utama yang melatarbelakangi studi ini adalah ketidaksesuaian antara rencana anggaran dan realisasi pelaksanaannya, disertai dengan rendahnya tingkat pemanfaatan anggaran pada sejumlah program prioritas, yang mencerminkan rendahnya efektivitas manajerial. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode analisis hubungan (asosiatif). Data primer diperoleh melalui penyebaran instrumen survei berbentuk angket tertutup kepada seluruh OPD di wilayah Pematang Siantar, Sumatera Utara. Teknik penarikan sampel menggunakan metode total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden. Populasi dalam studi ini mencakup 30 OPD, masing-masing diwakili oleh dua orang, sehingga total responden berjumlah 60 individu. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Temuan penelitian menunjukkan bahwa transparansi publik dan partisipasi dalam proses penganggaran memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Selain itu, komitmen organisasi terbukti secara signifikan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil ini menegaskan bahwa transparansi, partisipasi aktif, dan komitmen pegawai merupakan komponen krusial dalam meningkatkan efektivitas manajerial yang sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kata kunci: Akuntabilitas Publik, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi,

**THE INFLUENCE OF PUBLIC ACCOUNTABILITY AND BUDGET
FORMULATION PARTICIPATION ON MANAGERIAL
PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AS A MODERATING VARIABLE IN REGIONAL
GOVERNMENT ORGANIZATIONS
OF PEMATANG SIANTAR**

Zulham Afandi Saragi
NPM : 2320050019

ABSTRACT

This study is intended to examine the extent to which public transparency and participation in the budgeting process influence the quality of managerial performance, as well as to analyze the role of organizational commitment as a moderating variable in that relationship within Regional Government Organizations (OPD) in Pematang Siantar City. The main issue underlying this study is the misalignment between budget projections and their realization, as well as the low absorption of funds in several strategic programs, which indicates weak managerial effectiveness. This research employs a quantitative approach using a relational (associative) method. Primary data were collected through the distribution of closed-ended questionnaires to all OPD units located in Pematang Siantar City, North Sumatra Province. The sampling technique used was the census method, in which all elements of the population were included as respondents. The total population consisted of 30 OPDs, each represented by two individuals, resulting in 60 respondents in total. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) approach with the Partial Least Squares (PLS) method. The findings reveal that public transparency and participation in the budgeting process have a significant and positive influence on managerial performance. Moreover, organizational commitment was found to significantly strengthen the relationship between budget participation and managerial performance. These results highlight that transparency, active participation, and employee commitment are critical components in enhancing managerial effectiveness in line with the principles of good governance.

Keywords: *Public Accountability, Budget Participation, Managerial Performance, Organizational Commitment, Good Governance*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, berkah, serta karunia-Nya yang begitu besar, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, semoga kita semua, baik penulis maupun para pembaca, senantiasa berada dalam lindungan syafaat beliau hingga akhir zaman. Aamiin ya Rabbal 'Alamin.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister (S-2) pada Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Dalam penyusunan tesis ini, penulis berupaya memberikan gambaran tentang “ **Pengaruh Akuntabilitas Publik Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematang Siantar.** ”

Selama penyusunan tesis ini, penulis menerima banyak bantuan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Teristimewa penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda **Malun Saragi** dan Ibunda **Halidah Siregar**, yang telah melahirkan, membesarkan, mendidik, serta senantiasa memberikan kasih sayang, bimbingan, nasihat, dan doa yang menjadi sumber kekuatan dan semangat penulis dalam menyelesaikan studi ini. penulis juga menyampaikan terima kasih

kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. H. Agussani, M.AP.** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Prof. Dr. Triono Eddy S.H. M. Hum.** Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Adi Mansar, S.H., M.Hum.** selaku Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu **Prof. Dr. Maya Sari, S.E., M.Si.** Selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Dr. Eka Nurmala Sari, S.E. M. Si** selaku Sekertaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu **Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA.** selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
7. Bapak **Dr. Sukma Lesmana, S.E., M. Si.** selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan pendidikan dan pengarahan selama dibangku perkuliahan.
9. Seluruh teman teman yang selalu kebersamai selama dalam proses perkuliahan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun

dari para pembaca demi perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis berharap tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dunia kerja di masa depan. Aamiin.

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Medan, 22 Januari 2025
Penulis,

Zulham Afandi Saragi
NPM : 2320050019

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian	9
1.3. Rumusan Masalah	9
1.4. Tujuan Penelitian	10
1.5. Manfaat Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1. Uraian Teoritis	12
2.1.1. Teori <i>Stewardship</i>	12
2.1.2. Kinerja Manajerial	13
2.1.2.1. Pengertian Kinerja Manajerial	13
2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Manajerial	15
2.1.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial	19
2.1.2.4. Indikator Kinerja Manajerial.....	19
2.1.3. Akuntabilitas Publik.....	21
2.1.3.1. Pengertian Akuntabilitas Publik.....	21
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Akuntabilitas Publik	22
2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Akuntabilitas Publik	22
2.1.3.4. Indikator Akuntabilitas Publik	23
2.1.4. Partisipasi Anggaran	24
2.1.4.1. Pengertian Partisipasi Anggaran	24
2.1.4.2. Kriteria Partisipasi Anggaran.....	25
2.1.4.3. Indikator Partisipasi Anggaran.....	27
2.1.5. Komitmen Organisasi.....	28
2.1.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi	28
2.1.5.2. Tujuan Komitmen Organisasi	29
2.1.5.3. Indikator Komitmen Organisasi.....	30
2.2. Penelitian Terdahulu	31
2.3. Kerangka Konseptual	33

2.3.1. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial.....	33
2.3.2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	34
2.3.3. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial dimoderasi Komitmen Organisasi.....	35
2.3.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi Komitmen Organisasi.....	36
2.4. Hipotesis.....	37
BAB III METODE PENELITIAN	38
3.1. Pendekatan Penelitian	38
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.3. Populasi dan Sampel	39
3.4. Definisi Operasional.....	41
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6. Teknik Analisis Data.....	46
3.7. Uji Hipotesis	53
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	54
4.1. Deskripsi Data.....	54
4.1.1. Gambaran Umum OPD Kota Pematang Siantar	54
4.1.2. Demografi Responden.....	55
4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian.....	58
4.2. Analisis Data	69
4.2.1. Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	69
4.2.2. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	72
4.3. Pembahasan.....	76
4.3.1. Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial	76
4.3.2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	81
4.3.3. Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Komitmen Organisasi.....	87
4.3.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Komitmen Organisasi.....	92
BAB V PENUTUP	96
5.1. Kesimpulan	96
5.2. Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA.....	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Target dan Realisasi Pendapatan dan Belanja 2022-2024	4
Tabel 1.2	Realisasi Atas Pelaksanaan Program Dan Kegiatan 2024.....	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1	Rencana Waktu Penelitian	39
Tabel 3.2	Daftar Sampel Penelitian	40
Tabel 3.3	Defenisi Operasional Variabel	42
Tabel 3.4	Skor Penilaian Responden	43
Tabel 3.5	Uji Validitas	44
Tabel 3.6	Uji Realibilitas	46
Tabel 4.1	Tabel Distribusi Sampel Penelitian.....	55
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
Tabel 4.5	Responden Berdasarkan Bidang Pendidikan	57
Tabel 4.6	Responden Berdasarkan Lama Bekerja	57
Tabel 4.7	Responden Berdasarkan Jabatan.....	58
Tabel 4.8	Responden Berdasarkan Lama Menjabat	58
Tabel 4.9	Skala Interval	59
Tabel 4.10	Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Manajerial	60
Tabel 4.11	Skor Angket Untuk Variabel Akuntabilitas Publik	63
Tabel 4.12	Skor Angket Untuk Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	65
Tabel 4.13	Skor Angket Untuk variabel Komitmen Organisasi	67
Tabel 4.14	Analisis Konsistensi Internal	69
Tabel 4.15	Validitas Konvergen	70
Tabel 4.16	Validitas Diskriminan	71
Tabel 4.17	Tabel Kolinieritas	73
Tabel 4.18	Hipotesis Pengaruh Langsung	74
Tabel 4.19	Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	75
Tabel 4.20	Tabel Koefisien Determinasi	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	37
Gambar 3.1	Model Struktural PLS.....	48
Gambar 4.1	Diagram Deskriptif Kinerja Manajerial.....	62
Gambar 4.2	Diagram Deskriptif Akuntabilitas Publik.....	64
Gambar 4.3	Diagram Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran	66
Gambar 4.4	Diagram Deskriptif Komitmen Organisasi.....	68
Gambar 4.5	Pengujian Hipotesis Langsung.....	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja keseluruhan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kontribusi individu yang terlibat dalam kegiatan operasionalnya. Kualitas dan kuantitas output organisasi sangat bergantung pada sejauh mana manajer mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif. Organisasi dapat dikatakan berjalan secara efektif apabila mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hanum et al., 2021). Oleh karena itu, evaluasi terhadap kinerja manajerial secara berkala dan terstruktur menjadi hal yang penting untuk dilakukan.

Pada umumnya, kinerja mengacu pada tingkat pencapaian individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang selaras dengan peran dan tanggung jawabnya, guna menunjang pencapaian tujuan organisasi. Menurut Habibie (2020), kinerja manajerial mencerminkan sejauh mana seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi.

Melia dan Sari (2019) menjelaskan bahwa kinerja manajerial merujuk pada capaian individu atau kelompok dalam melaksanakan berbagai fungsi manajerial, seperti perencanaan, evaluasi, koordinasi, pengelolaan sumber daya manusia, negosiasi, dan representasi. Seluruh aktivitas tersebut merupakan bagian penting dari operasional organisasi yang menentukan efektivitas manajemen secara keseluruhan.

Dalam rangka mewujudkan good governance, berdasarkan prinsip

transparansi, partisipasi, efektif dan efisien, akuntabel dan berkelanjutan, diperlukan manajemen strategis yang menempatkan organisasi pada titik yang strategis, sehingga meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, diterbitkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, sebagai bentuk penyempurnaan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dengan diberlakukannya Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), tolak ukur keberhasilan suatu instansi pemerintah tidak lagi semata-mata didasarkan pada efektivitas pemanfaatan sumber daya yang tersedia, melainkan juga mencakup kemampuan institusi tersebut dalam merealisasikan capaian yang telah ditargetkan sesuai dengan arah kebijakan dalam dokumen perencanaan strategisnya. Ketentuan teknis lebih lanjut diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014, yang memuat petunjuk pelaksanaan mengenai penyusunan Perjanjian Kinerja, mekanisme Pelaporan Kinerja, serta tata cara pelaksanaan review terhadap Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Kinerja manajerial dapat diukur dengan melihat data anggaran melalui perbandingan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi biaya atau pendapatan aktual. Selisih antara keduanya (varians) memberikan indikasi sejauh mana manajer berhasil mengelola sumber daya dan mencapai sasaran anggaran yang ditetapkan (Shiddiqi & Lambey, 2022).

Penelitian ini dilaksanakan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Pematang Siantar. Prosedur penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Kota Pematang Siantar diawali dengan pengumpulan informasi

keuangan dan penentuan kebutuhan masyarakat serta prioritas pembangunan yang ada. Tahap awal ini berfungsi sebagai dasar untuk menyusun anggaran belanja yang relevan dan responsif terhadap keadaan daerah. Selanjutnya, Badan Keuangan Daerah menyiapkan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) dengan mempertimbangkan proyeksi pendapatan daerah serta kebutuhan pengeluaran yang telah teridentifikasi. Penyusunan tersebut dilakukan dengan cara yang transparan dan akuntabel agar dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Setelah disusun, RAPBD diserahkan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Pematang Siantar untuk dibahas secara bersama. Proses diskusi ini melibatkan berbagai pihak, termasuk perangkat daerah yang bersifat teknis dan tim anggaran dari pemerintah daerah, hingga dicapai kesepakatan mengenai pembagian anggaran. Setelah disetujui oleh DPRD, RAPBD akan disahkan menjadi APBD melalui Peraturan Daerah atau Peraturan Wali Kota. Setelah pengesahan, anggaran dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya, dan proses pelaksanaan ini diawasi secara berkala oleh pemerintah daerah dan DPRD untuk memastikan bahwa penggunaan dana sesuai dengan tujuan pembangunan daerah.

Untuk meningkatkan mutu penyusunan dan pelaksanaan anggaran, Pemerintah Kota Pematang Siantar berupaya untuk terus mendorong transparansi, partisipasi publik, serta penerapan sistem informasi keuangan yang terintegrasi.

Adapun berdasarkan data anggaran pendapatan dan belanja daerah diuraikan sebagai berikut :

**Tabel 1.1. Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kota Pematangsiantar
Tahun 2022-2024**

Tahun	Pendapatan		Efektifitas	Belanja		Efisiensi
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
2022	963.762.818.022	939.644.478.550	97,5%	1.069.319.591.429	885.629.154.464	82,8%
2023	967.665.805.633	941.417.690.988	97,3%	1.115.367.180.800	992.102.953.093	88,9%
2024	1.009.544.501.209	758.103.933.793	75,1%	1.064.544.501.209	638.174.655.857	59,9%

Sumber : prp2sumut (2025)

Dari tabel di atas terlihat bahwa realisasi anggaran pendapatan selama tahun 2022 - 2024 masih berada dibawah angka yang ditentukan. Tahun 2022 tingkat efektifitas anggaran meliputi besaran 97,5% dan efisiensi anggaran sebesar 82,8%, kemudian pada tahun 2023 efektifitas anggaran sebesar 97,3% dan efisiensi anggaran sebesar 88,%, kemudian pada tahun 2023 terjadi penurunan efektifitas anggaran sebesar 75,1% dan efisiensi anggaran sebesar 59,9%, dari data tersebut juga terlihat bahwa realisasi pendapatan dan realisasi belanja daerah dari tahun 2022-2024 tidak mencapai target yang diharapkan, Kegagalan dalam mencapai target anggaran mencerminkan salah satu indikator bahwa kinerja manajerial belum berjalan secara optimal. Dari penilaian tersebut, efektivitas anggaran pada tahun 2022–2023 masih masuk kategori efektif meski mendekati batas bawah, namun nilai efisiensi tahun 2024 yang hanya 59,9 % masuk kategori tidak efisien, sementara efektivitas 75,1 % juga berada di bawah ambang efisiensi minimal (60–80 %). Hal ini menunjukkan adanya permasalahan signifikan dalam manajemen anggaran, karena sejumlah kebijakan belum tercapai secara maksimal. Kinerja manajerial pemerintahan daerah dianggap belum optimal jika realisasi pendapatan dan belanja tidak sesuai target serta efisiensi penggunaan anggaran berada di bawah ambang batas standar pemerintah.

Menurut Permendagri No.77 Tahun 2020 dan Peraturan Presiden No.12 Tahun 2019 apabila anggaran yang ditetapkan tidak terealisasi 100% maka kepala daerah akan mendapatkan sanksi administrative atau teguran tertulis oleh inspektorat daerah atau kemendagri jika realisasi sangat rendah, Evaluasi dan Penurunan anggaran ditahun berikutnya akan beresiko mendapatkan alokasi yang lebih kecil dari tahun sebelumnya namun hal ini diperbolehkan jika adanya prioritas Pembangunan strategis, Kepala daerah juga bisa mendapatkan saksi dalam bentuk pembatasan fiskal bila realisasi rendah secara makro, pemerintah pusat dapat memberikan penyesuaian atau penundaan penyaluran dana transfer pusat pada tahun berjalan.

Beberapa faktor yang berpotensi berkaitan kinerja manajerial adalah Akuntabilitas publik di setiap OPD, kemudian partisipasi anggaran di setiap OPD dan komitmen organisasi dari setiap OPD (Amrin, 2021).

Tanggung jawab akuntabilitas melekat pada pihak yang menerima amanah dari pemangku kepentingan, dan menjadi elemen kunci dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan pencapaian sasaran yang telah direncanakan. (Fajar, 2020). Sedangkan (Garung & Ga, 2020) berpendapat akuntabilitas juga diartikan sebagai kewajiban suatu entitas untuk mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas dan kinerjanya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Anggaran yang berorientasi pada kinerja adalah sebuah sistem yang meliputi perencanaan dan penilaian kinerja sebagai alat untuk mencapai target dan tujuan program. Suatu kinerja dikatakan efektif jika tujuan anggaran tercapai dan karyawan diberikan peluang untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran,

serta mampu memotivasi mereka, mengenali dan bernegosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya. Dampak negatif anggaran dapat dicegah melalui kriteria yang jelas, sistem insentif yang sesuai, dan pengelolaan konflik yang baik.

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan rencana kegiatan organisasi secara sistematis dalam bentuk angka dan satuan moneter yang melibatkan manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan untuk periode tertentu dimasa mendatang (Mauliza & Astuti, 2022).

Proses partisipasi anggaran akan mempengaruhi akuntabilitas kinerja laporan keuangan sebuah instansi perusahaan, karena jika proses anggaran memiliki koordinasi dan pengawasan yang baik maka akan memberikan dampak positif atas akuntabilitas kinerja (Mauliza & Astuti, 2022). Penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Amrin, 2021), (Zatira, 2019) dan (Cantika, 2021) bahwa partisipasi anggaran dinyatakan berpengaruh terhadap peningkatan akuntabilitas kinerja.

Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, terefleksi dalam loyalitas terhadap visi organisasi dan niat untuk mempertahankan keanggotaan di dalamnya.. Samsuddin (2018, Hal. 61) Komitmen organisasi merupakan bentuk janji atau kesanggupan, baik kepada diri sendiri maupun pihak lain yang tercermin melalui tindakan nyata. Komitmen mencerminkan sikap dan integrasi individu yang muncul dari dalam diri secara konsisten.

Komitmen organisasi merupakan intensitas kontribusi yang mencerminkan Pengenalan diri dan partisipasi aktif individu dalam organisasi serta berperan

penting sebagai konstruk psikologis yang memengaruhi perilaku kerja sebagaimana halnya konsep kepuasan kerja (Utaminingsih,2020). Komitmen organisasi mencerminkan identifikasi dan kesediaan pegawai untuk mendukung pencapaian misi, unit maupun organisasi secara keseluruhan. Komitmen ini tercermin dalam sikap tulus dan kesungguhan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang (Priansa, 2020) .

Berikut adalah data terkait dengan realisasi anggaran atas program dan kegiatan yang memiliki ketidakcapaian target dalam pelaksanaannya di tahun 2024

Tabel 1.2. Realisasi Anggaran Atas Program Dan Kegiatan Pematang Siantar Tahun 2024

Program/Kegiatan	Indikator	Anggaran	Realiasi	%
Program Penyelesaian ganti kerugian dan santunan tanah untuk Pembangunan	Terselesaikan nya ganti rugi dan santunan tanah	24.116.260.983	11.645.687.439	48,29%
Penyusunan dokumen perencanaan perangkat daerah	Jumlah dokumen perencanaan dan laporan kinerja	100.503.699	51.300.975	51,04%
Penatausahaan arsip dinamis pada SKPD	Jumlah dokumen arsip yang dikelola	235.016.294	183.599.760	78,12%
Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik	Jumlah jasa yang dibayarkan setiap bulannya	535.760.460	278.163.645	51,92%

Sumber : LAKIP BPKPD, 2024 Pematang Siantar (Data diolah)

Data diatas menunjukkan bahwa masih ditemukannya fenomena permasalahan dalam realisasi anggaran untuk program-program dan kegiatan di Pematang Siantar, kondisi ini tercermin melalui beberapa program dan kegiatan seperti Program Penyelesaian ganti kerugian dan santunan tanah untuk

pembangunan, Penyusunan dokumen perencanaan perangkat daerah dan Penatausahaan arsip dinamis pada SKPD, program dan kegiatan tersebut memiliki tingkat penyerapan anggaran yang rendah. Data tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan akuntabilitas dalam pengelolaan pelaksanaan anggaran masih belum maksimal, dan keterlibatan pihak-pihak terkait dalam pelaksanaan anggaran juga belum maksimal.

(Mauliza & Astuti, 2022) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi memiliki peran sebagai variabel moderasi dalam menjembatani hubungan antara partisipasi anggaran, akuntabilitas, serta kejelasan sasaran anggaran terhadap pencapaian kinerja. Hal senada dikemukakan oleh (Safitri & Asyik, 2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cantika et al., 2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berfungsi dalam memperkuat keterkaitan antara partisipasi anggaran dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di wilayah Provinsi Jambi.

Berdasarkan hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi sebuah perilaku yang sangat penting bagi seseorang untuk meningkatkan kinerja di instansi tempat dia bekerja, karena dengan adanya komitmen yang kuat dari seseorang dalam mewujudkan misi dan tujuan dari perusahaan maka akan berdampak dan menjadi faktor yang menambah pengaruh dari hal lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Akuntabilitas Publik Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematang Siantar”**.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Identifikasi permasalahan dalam penelitian ini didasarkan pada uraian latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat penurunan kinerja terkait realisasi pendapatan dan belanja pemerintah yang tidak sesuai dengan target yang ditetapkan.
2. Akuntabilitas dalam pengelolaan pelaksanaan anggaran masih belum maksimal karena masih ditemukannya beberapa program dan kegiatan seperti program penyelesaian ganti kerugian dan santunan tanah untuk pembangunan yang belum mencapai target.
3. Partisipasi anggaran terkait penyusunan dokumen perencanaan perangkat daerah dan penatausahaan arsip dinamis pada SKPD yang memiliki tingkat penyerapan anggaran yang rendah.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang serta identifikasi permasalahan tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut::

1. Apakah ada pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar?

2. Apakah ada pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar?
3. Apakah Komitmen organisasi memoderasi pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar?
4. Apakah Komitmen organisasi memoderasi pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar?

1.4 Tujuan Penelitian

Merujuk pada latar belakang dan perumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini secara spesifik adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji secara empiris pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Pematang Siantar.
2. Untuk menganalisis secara mendalam pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Pematang Siantar.
3. Untuk menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi dalam memperkuat hubungan antara akuntabilitas publik dan kinerja manajerial pada OPD di Kota Pematang Siantar.
4. Untuk menelaah fungsi komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada OPD di Kota Pematang Siantar.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana untuk memperluas wawasan dan pemahaman peneliti mengenai pengaruh akuntabilitas publik dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada OPD Kota Pematang Siantar.

2. Bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematang Siantar

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan guna meningkatkan efektivitas dan kinerja manajerial di lingkungan OPD.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk pengembangan studi lanjutan dengan topik serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Stewardship*

Penelitian ini berlandaskan pada teori *Grand Theory*, yakni *Stewardship*. Pemerintah daerah memiliki tuntutan untuk dapat mempertanggungjawabkan seluruh kegiatannya sesuai dengan peraturan yang berlaku agar memotivasi mereka untuk lebih melayani masyarakat dan bekerja dengan maksimal (Amani & Halmawati, 2022). Teori ini adalah akar psikologi serta menjelaskan situasi dimana pemerintah daerah sebagai *steward* lalu bertindak sesuai kepentingan masyarakat dengan penuh keasadaran dan kebijaksanaan sehingga menghasilkan pengelolaan keuangan daerah yang berkualitas dan memperoleh informasi yang bermanfaat bagi para pengguna laporan keuangan (Amani & Halmawati, 2022). Pengelolaan keuangan merupakan segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan menyeluruh terhadap suatu usaha (Dahrani et al., 2022).

Teori *Stewardship* merupakan pandangan baru mengenai pengelolaan pada sebuah organisasi dan pihak-pihak terkait didalamnya dengan konsep pemberdayaan, kemitraan serta pelayanan (Murtin & Rahmawati, 2023). Manajemen tidak mengutamakan kepentingan individu melainkan hasil utama untuk kepentingan organisasi, pada penelitian ini manajemen yaitu pemerintah atau para dinas-dinas sebagai *steward* (pengelola atau penerima amanah) .

Pada penelitian (Pratama, 2020) terdapat empat fungsi manajemen yaitu: perencanaan (planning), yaitu menetapkan tujuan dan strategi ; pengorganisasian (organizing), yaitu mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan; pengarahan (leading/actuating), yaitu memimpin dan memotivasi tim; serta pengendalian (controlling), yaitu memantau dan mengevaluasi kinerja untuk memastikan kesesuaian dengan rencana.

2.1.2. Kinerja Manajerial

2.1.2.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja didefinisikan sebagai capaian hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan (Nengsi, 2021). Kinerja merupakan kesediaan individu maupun kelompok untuk melaksanakan tugas sesuai tanggungjawabnya guna mencapai hasil yang diharapkan (Anindya, 2020).

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi, sesuai dengan batas kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, kinerja manajerial menggambarkan sejauh mana seorang manajer mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara optimal dan efisien. (Habibie, 2020).

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya dalam operasional perusahaan. Sementara itu, pendapat lain menjelaskan bahwa kinerja manajerial mencakup pelaksanaan aktivitas manajerial, seperti

perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, penyusunan staf, negosiasi, representasi, serta penilaian terhadap kinerja secara keseluruhan (Melia & Sari, 2019). Tahapan perencanaan merupakan hal yang terpenting dalam menjalankan sebuah organisasi ataupun usaha yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Dahrani, 2022).dah

Manajer adalah individu yang bertanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi. Tingkatan manajemen dalam organisasi dibedakan berdasarkan peran dan tanggung jawabnya (Yuniningsih, 2022) terdapat 3 golongan manajer yaitu :

1. Manajer lini pertama

Manajer lini pertama yaitu tingkat manajemen terendah yang bertanggung jawab langsung mengawasi tenaga operasional. Umumnya disebut supervisor, mandor, atau pemimpin tim.

2. Manajer menengah

Tugasnya yakni mengkoordinasikan dan mengarahkan manajer lini pertama serta staf operasional. Biasanya menjabat sebagai kepala bagian atau manajer departemen.

3. Manajer puncak

Manajer puncak merupakan eksekutif yang bertanggung jawab atas arah dan kebijakan organisasi, termasuk direktur, presiden, kepala divisi, dan wakil presiden.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merujuk pada prestasi individu dalam tugas-tugas manajerial. Dimensi-dimensi terkait kinerja manajerial menurut (Mustofa & Trisnaningsih, 2022) sebagai berikut :

1. Perencanaan

Suatu proses yang melibatkan pembuatan aktivitas atau tindakan berdasarkan fakta dan asumsi terkait rencana kegiatan yang akan berlangsung di masa depan, dengan tujuan mencapai sasaran yang diinginkan.

2. Penyelidikan

Tindakan dalam mengakuisisi dan menyiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan, dan analisis pekerjaan, yang bertujuan untuk mengevaluasi hasil pelaksanaannya.

3. Koordinasi

Kegiatan yang bertujuan untuk menyelaraskan tindakan dengan menyampaikan informasi kepada orang-orang di unit organisasi lain, agar dapat saling berhubungan dan menyesuaikan program yang akan diimplementasikan.

4. Evaluasi

Proses evaluatif terhadap usulan maupun kinerja yang terpantau dan tercatat.

5. Pengawasan

Kegiatan manajerial yang mencakup pada pengarahan, kepemimpinan, pengembangan potensi bawahan, serta pelatihan dan penegasan aturan kerja guna meningkatkan kinerja.

6. Pemilihan Staf

Proses untuk mempertahankan dan mengelola sumber daya manusia dalam unit kerja secara efektif.

7. Negosiasi

Aktivitas untuk mencapai kesepakatan dalam transaksi pembelian, penjualan, atau kontrak layanan dan produk.

8. Perwakilan

Tindakan menyampaikan visi, misi, dan aktivitas organisasi melalui partisipasi dalam forum bisnis dan kerja sama antar lembaga.

Perilaku manajer mencerminkan tingkat kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi – fungsi manajemen seperti (Ishak, 2021):

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan diperlukan untuk menetapkan tujuan organisasi serta menentukan cara terbaik untuk mencapainya. Perencanaan merupakan :

- a. Menentukan Arah Organisasi, merumuskan sasaran utama yang ingin diraih oleh organisasi.
- b. Merancang Strategi, mengembangkan pendekatan, aturan, rencana kerja, langkah operasional, dan alokasi dana yang diperlukan guna mencapai sasaran tersebut.

c. Formulasi kebijakan yang mengacu pada pedoman, aksi kebijakan, dan waktu pelaksanaannya.

d. Penentuan perencanaan dalam penyusunan organisasi.

Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi perencanaan menjadi dasar utama dalam manajemen, karena tanpa perencanaan dan pengambilan langkah yang efektif, valid dan berkelanjutan, fungsi-fungsi manajemen lainnya tidak akan berjalan efektif. Namun, keberhasilan perencanaan juga sangat bergantung pada pelaksanaan fungsi manajemen lainnya secara optimal.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah tujuan dan rencana ditetapkan, manajer perlu membentuk struktur organisasi yang mampu melaksanakan program secara efektif. Fungsi pengorganisasian mencakup :

- a. Penentuan sumber daya dan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan
- b. Perancangan unit kerja yang mendukung pencapaian tujuan
- c. Pembagian tugas, penugasan tanggung jawab, dan pemberian wewenang berdasarkan kinerja

Melalui fungsi ini, struktur formal organisasi dibentuk agar pekerjaan dapat dibagi dan dikoordinasikan secara efisien. Tujuan yang beragam mengimplikasikan perlunya struktur organisasi yang bervariasi.

3. Pengarahan

Setelah rencana disusun dan struktur organisasi dibentuk, langkah selanjutnya adalah mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengarahan bertujuan mendorong karyawan menjalankan tugas sesuai harapan, melalui kepemimpinan yang mencakup komunikasi, motivasi, disiplin, serta penggunaan gaya dan wewenang secara efektif.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan proses untuk memastikan bahwa pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini mencakup:

- a) Standarisasi proses pelaksanaan,
- b) Perumusan indikator kinerja,
- c) Menentukan hasil kerja dan perbandingannya dengan standar,
- d) Penetapan keputusan korektif atas penyimpangan yang terjadi.

Menurut Boko (2022) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1. Mengatur operasional organisasi secara efektif dan efisien melalui peningkatan motivasi karyawan,
- 2. Menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia,
- 3. Mengobservasi kebutuhan pelatihan dan peningkatan kinerja, serta menyediakan kriteria untuk seleksi dan evaluasi program,
- 4. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai penilaian kinerja dari atasan,
- 5. Menjadi dasar dalam pemberian penghargaan secara adil dan proporsional.

2.1.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Safitri & Asyik (2022) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja manajerial yaitu :

1. Partisipasi anggaran

Partisipasi diartikan sebagai keikutsertaan personel atau unit kerja dalam menetapkan rencana anggaran melalui kontribusi pemikiran, tenaga, waktu, dan sumber daya lainnya.

2. Kejelasan anggaran

Harus jelas, terarah, dan dipahami oleh seluruh penanggungjawab.

3. Umpan balik anggaran

Pencapaian sasaran anggaran memerlukan pemantauan berkelanjutan agar karyawan mengetahui kemajuan dan dapat menyesuaikan upaya mereka.

4. Evaluasi anggaran

Proses untuk menilai apakah penggunaan anggaran sesuai rencana dan dijadikan dasar penilaian kinerja unit kerja.

5. Sistem Pengendalian Intern

Langkah organisasi untuk memastikan laporan keuangan akurat, operasional efisien, dan seluruh kegiatan sesuai aturan.

2.1.2.4. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial ini diukur dengan indikator sebagai berikut (Nengsi, 2021):

1. Perencanaan adalah Penyusunan langkah kerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa depan.

2. Investigasi merujuk pada aktivitas pengumpulan dan penyampaian informasi yang diperlukan sebagai dasar pencatatan, pelaporan, serta analisis atas hasil kerja yang telah dilakukan. Koordinasi merupakan proses integratif antar unit dalam organisasi melalui pertukaran informasi guna menyelaraskan program kerja dan mencapai efisiensi operasional.
3. Koordinasi yaitu menyatukan aktivitas melalui pertukaran informasi antarunit agar program yang dijalankan selaras.
4. Evaluasi merupakan proses peninjauan oleh atasan terhadap rencana dan hasil kinerja guna dijadikan dasar pengambilan keputusan.
5. Supervisi yaitu tindakan memantau dan menilai usulan kinerja berdasarkan hasil pengamatan dan laporan.
6. Staffing adalah proses pengelolaan SDM melalui seleksi, penempatan, pengembangan, dan pemeliharaan dalam struktur organisasi.

Menurut (Kusnadi & Rahayu, 2021) menjelaskan bahwa ada beberapa indikator non-keuangan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen antara lain::

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan

Kemampuan dalam perencanaan kinerja manajer dapat dilihat dari sejauh mana mereka mampu menyusun rencana yang fokus dan adaptif dalam menghadapi dinamika persaingan.

2. Kemampuan untuk mencapai target

Pencapaian target efektivitas manajer tercermin dari keberhasilannya merealisasikan rencana kerja yang spesifik, realistis, menantang, melibatkan tim, dan memiliki batas waktu..

3. Kiprah manajer diluar perusahaan

Keterlibatan manajer dalam mewakili organisasi ke pihak eksternal menunjukkan tingkat kepercayaan dan menjadi cerminan atas kinerja profesional yang telah ditunjukkan.

2.1.3.Akuntabilitas Publik

2.1.3.1. Pengertian Akuntabilitas

Menurut Lembaga Administrasi Negara dan BadanPengawasan Keuangan dan Pembangunan RI dalam (Fathah, 2021) Akuntabilitas berarti tanggung jawab seorang pemimpin dalam menjelaskan hasil kerja kepada pihak yang berhak menilai atau mengevaluasi. Akuntabilitas adalah hal yang penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisiensi, efektivitas, reliabilita dan prediktibilitas. Akuntabilitas adalah kewajiban mempertanggungjawabkan amanah yang diberikan oleh stakeholder guna menilai keberhasilan pelaksanaan tugas. (Fajar, 2020). Sementara itu menurut (Garung & Ga, 2020) menambahkan bahwa akuntabilitas adalah bentuk tanggung jawab dari individu yang diberi mandat oleh pemangku kepentingan, yang menentukan apakah tujuan tercapai atau tidak.

Sebagai kesimpulan, akuntabilitas mencerminkan tanggung jawab aparatur dalam mengelola semua aktivitas yang didanai oleh anggaran, mulai dari tahap

perencanaan hingga pengawasan, dan harus dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berwenang.

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Akuntabilitas Publik

Menurut (Hanum et al., 2021) Akuntabilitas publik dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu :

1. Akuntabilitas Vertikal

Pertanggungjawaban Vertikal merupakan bentuk tanggung jawab atas penggunaan anggaran yang disampaikan kepada pihak atasan, seperti dari dinas kepada pemerintah daerah, dari pemerintah daerah ke pusat, hingga dari pemerintah pusat ke MPR..

2. Akuntabilitas Horizontal

Pertanggungjawaban horizontal merupakan kewajiban pemerintah untuk memberikan pertanggungjawaban langsung kepada masyarakat sebagai penerima manfaat dari pelayanan publik.

2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Akuntabilitas

Pendapat (Garung & Ga, 2020) menyatakan akuntabilitas terdapat beberapa dimensi antara lain :

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran, artinya Setiap kebijakan dan pelaksanaan kegiatan harus sesuai dengan hukum serta menjunjung nilai kejujuran untuk mencegah penyimpangan.
2. Akuntabilitas manajerial yaitu menitikberatkan pada bagaimana manajemen mengelola kegiatan secara hemat, tepat sasaran, dan produktif, serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan program kerja..

3. Akuntabilitas program berfokus pada efektivitas program dalam mendukung sasaran organisasi dan kesiapan bertanggung jawab atas setiap keputusan yang dibuat.
4. Akuntabilitas kebijakan mengharuskan pengelolaan dana publik yang efisien dan penggunaan kebijakan yang tepat dalam menjalankan fungsi organisasi.
5. Akuntabilitas finansial berkaitan dengan menuntut transparansi dalam pengelolaan dana, mencegah penyimpangan anggaran, serta memastikan pelaporan keuangan terbuka kepada publik.

Dari penjelasan yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai jenis akuntabilitas, termasuk akuntabilitas hukum dan akuntabilitas manajerial. Akuntabilitas hukum mengacu pada kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku, Sementara itu, akuntabilitas manajerial berfokus pada bagaimana aktivitas organisasi dijalankan secara efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

2.1.3.4. Indikator Akuntabilitas

Menurut (Ramadhani, 2021) Akuntabilitas dapat diukur melalui 2 indikator:

1. Standar operasional pengelolaan anggaran.

SOP menjadi acuan dalam menilai kinerja aparatur pemerintah serta menetapkan sistem yang memastikan standar tersebut dipenuhi.

2. Pertanggungjawaban atas kegiatan yang dilakukan.

Setiap pelaksana kegiatan wajib untuk memberikan pertanggungjawaban atas tindakan dan keputusan yang diambil kepada pihak yang memiliki kewenangan.

Secara umum, indikator akuntabilitas mencerminkan kepatuhan terhadap prosedur resmi dan kewajiban untuk melaporkan hasil kerja kepada otoritas yang relevan.

2.1.4. Partisipasi Anggaran

2.1.4.1. Pengertian Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan agenda keuangan yang disusun secara sistematis dan terukur dalam bentuk angka, serta dinyatakan dalam satuan uang untuk menggambarkan seluruh kegiatan organisasi dalam periode waktu tertentu di masa depan. Partisipasi anggaran merujuk pada keterlibatan berbagai pihak dalam penyusunan rencana keuangan yang dibuat secara berkala dan didasarkan pada program kerja yang telah disetujui. Secara umum, anggaran menjadi dokumen resmi yang memuat rincian aktivitas organisasi secara kuantitatif dalam kurun waktu tertentu (Habibie, 2020).

Partisipasi anggaran juga mencerminkan proses formal dan terstruktur yang dilakukan oleh manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Dengan demikian, partisipasi anggaran dapat dipahami sebagai keterlibatan aktif dalam menyusun rencana keuangan organisasi memetakan aktivitas secara terukur dalam bentuk jumlah dan nilai uang sesuai durasi yang ditentukan. (Mauliza & Astuti, 2022)

Partisipasi merupakan keterlibatan yang penting dalam suatu organisasi, terutama untuk memastikan proses penyusunan anggaran berjalan secara transparan dan akuntabel. Menurut Prasetya et al., (2023) partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan sejauh mana pegawai pemerintah daerah ikut serta dalam memahami dan menyusun anggaran di unit kerja masing-masing, serta hubungannya dengan tanggung jawab atas penggunaan anggaran tersebut.

Oleh karena itu, dalam penyusunan APBD, diperlukan kontribusi aktif dari setiap satuan kerja perangkat daerah. Partisipasi anggaran tidak hanya mencerminkan keterlibatan dalam proses perencanaan, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

2.1.4.2. Kriteria Partisipasi Anggaran.

Mengacu pada prinsip serta konsep partisipasi anggaran yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat sejumlah kriteria yang dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi sejauh mana tingkat keterlibatan dalam proses penyusunan rencana dan pengalokasian anggaran. (Mauliza & Astuti, 2022) :

1. Kegiatan Perencanaan Dan Penganggaran Dipublikasikan.

Dalam rangka mendorong peningkatan partisipasi publik, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) menekankan pentingnya keterbukaan informasi (transparansi) sebagai komponen utama. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa keterlibatan masyarakat tidak akan terwujud apabila proses perencanaan dan penganggaran dilakukan secara tertutup. Istilah “dipublikasikan” dalam hal ini mengacu pada penyampaian setiap

tahapan kegiatan secara terbuka kepada masyarakat melalui saluran informasi yang mudah diakses. Adapun yang dimaksud dengan “kegiatan” mencakup seluruh proses yang berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran, baik yang telah ditetapkan secara jelas dalam peraturan perundang-undangan mengenai pengelolaan keuangan negara, maupun kegiatan yang belum secara eksplisit diatur dalam regulasi tersebut.

2. Media atau Wahana Partisipasi Bagi Masyarakat.

Media partisipasi adalah fasilitas yang disediakan pemerintah untuk menerima aspirasi masyarakat, baik melalui forum formal sesuai regulasi maupun jalur informal dalam rangka penyusunan kebijakan anggaran.

3. Keterlibatan Masyarakat Dalam Perencanaan dan Penganggaran.

Keterlibatan (*involvement*) masyarakat mengacu pada kriteria untuk mengukur sejauh mana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan dan penganggaran. Hal ini berkaitan dengan sejauh mana masyarakat dapat berpartisipasi dalam menyampaikan aspirasi terkait proses perencanaan dan penganggaran. Perencanaan dan penganggaran merujuk pada seluruh tahapan pengelolaan keuangan publik, mulai dari perencanaan awal di tingkat paling bawah hingga proses penetapan anggaran sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

4. Otoritas Pengambilan Kebijakan Berdasarkan Konsensus Bersama.

Menetapkan keputusan kebijakan untuk menilai seberapa besar masukan masyarakat diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan. Semakin luas partisipasi publik dalam pembentukan kebijakan, semakin tinggi pula

legitimasi dan kualitas kebijakan yang dihasilkan melalui kesepakatan bersama.

5. Kerangka Regulasi Yang Menjamin Partisipasi Masyarakat.

Kriteria ini mengacu pada keberadaan atau ketiadaan aturan hukum yang secara jelas mendukung dan menjamin partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan penganggaran. Hal ini mencakup sejauh mana regulasi yang berlaku mengatur secara rinci mekanisme partisipatif yang memungkinkan masyarakat menyampaikan pendapat dan aspirasinya, serta memastikan tersedianya ruang atau forum publik sebagai sarana untuk menampung masukan dari masyarakat secara terbuka.

2.1.4.3. Indikator Partisipasi Anggaran

Menurut (Safitri & Asyik, 2022) terdapat tiga indikator :

1. Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran.

Menjelaskan sejauh mana pegawai dilibatkan secara aktif dalam menyusun dan merancang anggaran kerja instansi.

2. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun

Mengindikasikan frekuensi atasan meminta masukan dari staf atau bawahan selama proses penyusunan anggaran berlangsung.

3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran.

Merujuk pada kesepakatan organisasi sebagai hasil akhir dari proses penganggaran.

Menurut (Wokas et al., 2022) terdapat beberapa indikator sebagai

berikut:

1. Keterlibatan

Partisipasi aktif dalam proses penganggaran organisasi

2. Revisi Anggaran

Evaluasi terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

3. Memberikan Pendapat.

Penyampaian masukan selama proses penganggaran.

4. Usulan

Pengajuan ide terkait rencana anggaran.

5. Kontribusi Meminta Pendapat.

Interaksi antar pihak dalam bentuk permintaan dan pemberian pendapat.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah partisipasi anggaran mencerminkan keterlibatan berbagai pihak dalam proses organisasi, di mana usulan dan pendapat menjadi kontribusi penting dalam perumusan anggaran.

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana seorang karyawan menunjukkan loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi serta memperlihatkan komitmen. Menurut Ruminingsih et al., (2019) komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu janji atau ikatan, baik kepada diri sendiri maupun orang lain, yang tercermin melalui tindakan nyata, dan berasal dari ketulusan serta integritas pribadi.

Pengertian Komitmen Organisasi menurut Saputro & Nuvriasari (2022) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif yang

mencerminkan identifikasi individu terhadap perannya dalam organisasi, serta keterlibatan yang memengaruhi perilaku kerja, mirip seperti konsep kepuasan kerja, Sedangkan menurut A. Sari & Widiatmoko (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah bentuk identifikasi dan persetujuan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi atau unit kerja tempat mereka berada.

Kesimpulannya, komitmen organisasi mencerminkan sikap tulus dan kesungguhan seorang karyawan dalam mendukung serta mempertahankan keberadaannya di dalam organisasi guna mencapai tujuan bersama.

2.1.5.2 Tujuan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memegang peranan kunci dalam membentuk budaya organisasi yang kuat dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Berikut tujuan dari komitmen organisasi (Aritonang et al., 2021) :

1. Menciptakan motivasi dan dedikasi yang tinggi di antara anggota tim. Pemimpin yang berkomitmen menjadi contoh inspiratif, mendorong anggota tim untuk memberikan yang terbaik.
2. Pegawai yang berkomitmen cenderung bertahan dan tidak mudah menyerah di tengah jalan. Mereka mampu mengatasi rintangan dan kesulitan dengan tetap fokus pada tujuan akhir.
3. Komitmen membentuk budaya organisasi yang kuat. Anggota tim meresapi nilai-nilai komitmen tersebut, menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan memotivasi.

4. Komitmen membangun kepercayaan di antara anggota tim dan pemimpin.
Ketika anggota tim melihat pemimpin aktif terlibat dan berkomitmen, kepercayaan terhadap visi dan arah organisasi meningkat.
5. Pegawai yang berkomitmen mampu membimbing tim menuju tujuan bersama.
Ini menciptakan sinergi dan kolaborasi yang meningkatkan efektivitas tim dalam mencapai hasil yang diinginkan.

2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Annisah Ahmadya et al., 2024) komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama yaitu :

1. Affective Commitment

Keterikatan emosional karyawan yang mendorong keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

2. Continuance Commitment

Kesadaran karyawan akan risiko atau kerugian (baik finansial maupun non-finansial) jika meninggalkan organisasi.

3. Normative Commitment

Rasa tanggungjawab moral untuk tetap di organisasi karena norma, aturan, atau kewajiban yang diyakini.

2.2. Penelitian Terdahulu Relevan

Tabel dibawah ini menggambarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Hari Sriwijayanti (2018)	Analisis Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas Dan Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Pengelolaan APBD)Studi Persepsi Pengelola APBD SKPD Dinas Pemerintah Kota Padang	Hasilnya persepsi pejabat terhadap transparansi, akuntabilitas, dan penggunaan SIAKD terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan APBD. Oleh karena itu, transparansi dan akuntabilitas anggaran di SKPD Kota Padang perlu ditingkatkan
2	Vera Eka Agustin, Ade Budi Setiawan, Susi Hambani (2023)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Keuangan Pada Diklat Reserse Polri Megamendung Bogor	Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan akuntabilitas, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan Diklat Reserse Polri Megamendung Bogor.
3	Siti Nur Azizah (2023)	Pengaruh akuntabilitas, sistem pengendalian Dan sistem ,intern informasi akuntansi terhadap kinerja Organisasi pada badanpengelolaan keuangan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas dan sistem informasi akuntansi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sementara sistem pengendalian internal tidak berpengaruh. Secara bersama-sama, ketiga variabel tersebut berdampak positif signifikan terhadap kinerja organisasi.
4	(Fajar, 2020)	Transparansi, Dan Partisipasi Terhadap Pengelolaan Dana Desa Di Kecamatan Dolopo Kabupaten Madiun	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transparansi berpengaruh Terhadap Pengelolaan Dana Desa Dan Partisipasi berpengaruh Terhadap Pengelolaan Dana Desa
5	Garung & Ga, 2020)	Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Pengelolaan Alokasi Dana Desa (Add) Dalam	Penelitian ini membuktikan bahwa akuntabilitas dan transparansi berpengaruh terhadap pengelolaan alokasi

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
		Pencapaian Good Governance Pada Desa Manulea, Kecamatan Sasitamean, Kabupaten Malaka	dana desa
6	Keke Hasmita (2021)	Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah (Opd) Kabupaten Kuantan Singingi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah (Opd) Kabupaten Kuantan Singingi
7	(Mauliza & Astuti, 2022)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Manajerial Majelis Pendidikan Daerah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh Terhadap Kinerja, Akuntabilitas berpengaruh Kinerja dan Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Terhadap Kinerja, serta Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja
8	(Utami, 2017)	Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Penerapan anggaran berbasis kinerja terbukti memberikan dampak positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah
9	Reynaldi Aji Prasetya ¹ , Yohana Kus Suparwati ² , Rudi Suryo Kristanto ³ (2023)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran Anggaran, dan akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial Pemerintah daerah (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan)	Partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, serta akuntabilitas publik secara signifikan memengaruhi kinerja manajerial.
10	(E. N. Sari et al., 2020)	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Sistem Pengelolaan Dana Desa Serta Dampak Terhadap Kinerja Pemerintah Desa	Kualitas sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi berperan penting dalam mendukung sistem pengelolaan dana desa.

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
		Di Kabupaten Deli Serdang	

Sumber : Penelitian terdahulu, diolah

2.3.Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran sistematis mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Kerangka ini menjelaskan bagaimana satu variabel berkaitan dengan variabel lainnya dalam penelitian (Notoatmodjo, 2019).

Berikut adalah hubungan antara masing-masing variabel dalam penelitian ini :

2.3.1. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial

Akuntabilitas publik adalah tanggung jawab pimpinan untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pihak yang berwenang. Akuntabilitas berperan penting dalam menjamin efektivitas, efisiensi, keandalan, serta kemampuan organisasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Ketika sebuah instansi pemerintahan memiliki konsep akuntabilitas publik yang baik yaitu memiliki standar pengelolaan anggaran yang baik dan memiliki pertanggungjawaban yang jelas, maka ini akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja manajerial di sebuah instansi. Akuntabilitas publik dapat meningkatkan kinerja manajerial karena masyarakat dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan.

Akuntabilitas kinerja dapat membantu memastikan bahwa setiap program pemerintah dilaksanakan dengan tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan awalnya. Akuntabilitas dapat memberikan hasil positif seperti meningkatnya perasaan kompeten, meningkatnya komitmen karyawan terhadap pekerjaan, lebih

banyak kreativitas dan inovasi, serta moral dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Dalam konteks tempat kerja, akuntabilitas mencakup tanggungjawab atas kinerja, memenuhi harapan, dan memberikan hasil yang selaras dengan tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sholikha, 2022), (Jatmiko, 2020), (Jitmau et al., 2021), (Arifani et al., 2020) dan (Raharja et al., 2022) , (Ji, 2022) dan (Kewo, 2021) menunjukkan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.3.2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran mencerminkan keterlibatan aktif dalam proses penyusunan anggaran secara sistematis dan formal, yang mencakup fungsi manajerial seperti perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Kegiatan ini dituangkan dalam bentuk angka dan satuan moneter, yang menggambarkan keseluruhan aktivitas organisasi untuk jangka waktu tertentu. (Mauliza & Astuti, 2022)

Ketika sebuah instansi pemerintahan memiliki sistematisa penyusunan anggaran yang jelas dengan keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dan mampu memberikan kesan bersama-sama dalam mewujudkan tujuan pencapaian target anggaran, maka hal ini akan meningkatkan kinerja manajerial.

Partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran berdampak positif terhadap kinerja manajerial melalui peningkatan tanggung jawab dan pemahaman tugas. Ketika tujuan disusun secara partisipatif, karyawan cenderung merasa

memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapainya. Proses ini melibatkan seluruh tingkatan manajemen dalam perencanaan dan evaluasi anggaran sebagai dasar penilaian kinerja. Penelitian sebelumnya oleh (Sholikha, 2022), (Jatmiko, 2020), (Jitmau et al., 2021), (Arifani et al., 2020), (Pratiwi & Rizqi, 2023) dan (Raharja et al., 2022) membuktikan bahwa partisipasi anggaran berdampak positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.3. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial dimoderasi Komitmen Organisasi

Akuntabilitas publik merupakan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada pemangku kepentingan, baik dalam keberhasilan maupun kegagalan (Fajar, 2020). Sementara itu menurut (Garung & Ga, 2020) bahwa akuntabilitas mencakup pelaporan atas kinerja dan aktivitas lembaga. Komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara akuntabilitas dan kinerja manajerial.

Komitmen ini menggambarkan sejauh mana individu memiliki loyalitas dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuannya. Komitmen organisasi berkaitan erat dengan perilaku masing-masing pihak dalam mewujudkan tujuan instansi pemerintahan, ketika sebuah instansi telah memiliki konsep akuntabilitas yang jelas ditambah dengan komitmen dari masing-masing pegawainya maka ini akan menjadi kekuatan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cantika et al., 2021), (Safitri & Asyik, 2022), (Yanti et al., 2020) dan (Munasifa & Pratolo, 2024) menunjukkan

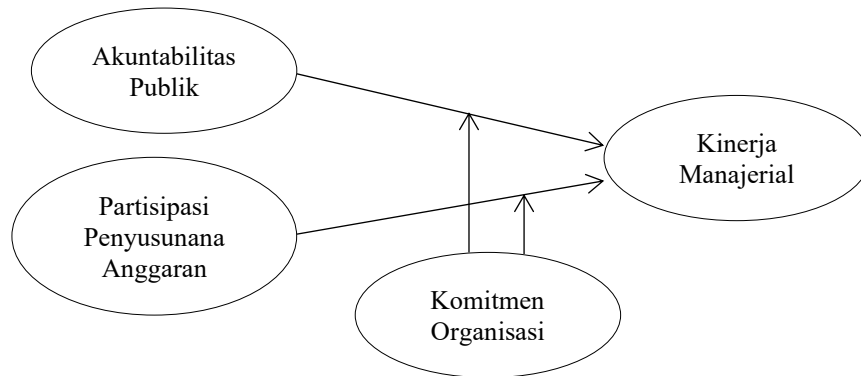
bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial.

2.3.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi Komitmen Organisasi

Partisipasi yaitu kontribusi pegawai dalam proses penyusunan anggaran menjadi faktor penting dalam menunjang efektivitas perencanaan keuangan organisasi. Pada penelitian (Utami, 2021) menyatakan bahwa partisipasi anggaran sektor publik mencerminkan tingkat keterlibatan aparat daerah dalam memahami serta merancang anggaran unit kerjanya. Komitmen organisasi, yang menggambarkan sejauh mana pegawai menyatu dengan nilai dan tujuan instansi, dapat memperkuat dampak partisipasi tersebut terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Menurut (Cantika et al., 2021), (Safitri & Asyik, 2022), (Yanti et al., 2020) dan (Munasifa & Pratolo, 2024) Komitmen organisasi terbukti berperan dalam memperkuat dampak akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial.

Dari uraian penjelasan sebelumnya, disusunlah kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan logis antara teori dan temuan empiris, sebagaimana ditampilkan berikut ini.:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini disusun sebagai dugaan sementara yang merujuk pada rumusan masalah dan tujuan yang telah ditetapkan:

1. Ada pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar.
2. Ada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar.
3. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar.
4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD Kota Pematang Siantar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan asosiatif untuk menganalisis keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti serta memahami bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Menurut (Sugiyono, 2020) “menyatakan bahwa pendekatan asosiatif berfokus pada hubungan antara dua atau lebih variabel dalam suatu rumusan masalah”. penelitian ini juga termasuk dalam jenis kuantitatif, sebagaimana dijelaskan oleh (Azwar et al., 2021) “bahwa pendekatan kuantitatif menitikberatkan pada analisis data berbentuk angka yang diolah melalui metode statistik”.

Menurut (Juliandi et al., 2019) data kuantitatif merupakan data numerik yang dapat dianalisis secara sistematis. Dalam penelitian kuantitatif, permasalahan biasanya ditemukan melalui observasi lapangan, dan apabila muncul persoalan baru, maka akan ditelusuri lebih lanjut hingga seluruh permasalahan terjawab. Dengan demikian, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di OPD yang ada di Kota Pematang Siantar, Sumatera Utara.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dijadwalkan berlangsung dari Februari -Agustus 2025. Jadwal lengkapnya ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1
Rencana Waktu Penelitian

No.	Tahapan Penelitian	Februari 2025				Maret 2025				April 2025				Mei 2025				Juni 2025				Juli 2025				Agustus 2025	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Pengajuan Judul																										
2	Penyusunan Proposal																										
3	Bimbingan Proposal																										
4	Seminar Proposal																										
5	Pengumpulan, Pengolahan dan Analisis Data																										
6	Penulisan Laporan																										
7	Seminar Hasil																										
8	Penyelesaian Laporan																										
9	Sidang Meja Hijau																										

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2020), Populasi adalah kelompok yang punya ciri-ciri yang akan diteliti dan dijadikan dasar untuk penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari 30 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Pematang Siantar.

3.3.2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2020) Sampel adalah kelompok kecil yang mencerminkan populasi. Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik *sensus sampling/* sampel jenuh. Menurut Ghazali (2021) *sensus sampling* yaitu strategi pemilihan sampel dengan mengambil seluruh populasi menjadi sampel.

Dalam penelitian ini sampel sebanyak 30 OPD dengan mengambil 2 orang tiap perwakilan di Dinas yang merupakan pegawai yang berhubungan dengan kegiatan penyusunan anggaran sehingga responden berjumlah $30 \times 2 = 60$ responden.

Tabel 3.2. Sampel Penelitian

No	Nama SKPD	Jumlah Responden
1	Sekretariat Daerah Kota Pematangsiantar	2 orang
2	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Pematangsiantar	2 orang
3	Dinas Pendidikan Kota Pematangsiantar	2 orang
4	Dinas Kesehatan Kota Pematangsiantar	2 orang
5	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kota Pematangsiantar	2 orang
6	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Pematangsiantar	2 orang
7	Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kota Pematangsiantar	2 orang
8	Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Kota Pematangsiantar	2 orang
9	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pematangsiantar	2 orang
10	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pematangsiantar	2 orang
11	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pematangsiantar	2 orang
12	Dinas Tata Ruang, Perumahan dan Permukiman Kota Pematangsiantar	2 orang
13	Dinas Bina Marga dan Pengairan Kota Pematangsiantar (Plt)	2 orang
14	Dinas Pertanian dan Peternakan Kota Pematangsiantar	2 orang
15	Dinas Kebersihan Kota Pematangsiantar	2 orang

No	Nama SKPD	Jumlah Responden
16	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pematangsiantar	2 orang
17	Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kota Pematangsiantar (Plt)	2 orang
18	Badan Lingkungan Hidup Kota Pematangsiantar	2 orang
19	Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kota Pematangsiantar	2 orang
20	Badan Penelitian Pengembangan dan Statistik Kota Pematangsiantar	2 orang
21	Badan Pemberdayaan Masyarakat Kota Pematangsiantar	2 orang
22	Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kota Pematangsiantar	2 orang
23	Badan Penanaman Modal dan Promosi Daerah Kota Pematangsiantar	2 orang
24	Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Pematangsiantar	2 orang
25	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Pematangsiantar	2 orang
26	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Pematangsiantar	2 orang
27	Inspektorat Kota Pematangsiantar	2 orang
28	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar	2 orang
29	Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kota Pematangsiantar	2 orang
30	Kantor Pemadaman Kebakaran Kota Pematangsiantar	2 orang
Total		60 orang

3.4 Defenisi Operasional Variabel

Operasional variabel menjabarkan variabel yang sedang dikaji melalui konsep, indikator, satuan ukur, dan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.3
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi variable	Indikator variabel	Skala Pengukuran
Kinerja Manajerial (Y)	Merujuk pada pencapaian hasil kerja yang diperoleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam rangka menjalankan peran, tanggung jawab, serta fungsi mereka dalam aktivitas operasional. (Nengsi, 2021)	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Supervisi 6. Staffing (Nengsi, 2021)	Ordinal
Akuntabilitas Publik (X ₁)	Merupakan tanggung jawab pimpinan unit organisasi untuk memberikan penjelasan dan pertanggungjawaban atas kinerja serta tindakannya kepada pihak yang memiliki kewenangan. (Ramadhani, 2021)	1. Prosedure 2. Pengelolaan dana 3. Tanggung jawab kegiatan (Ramadhani, 2021)	Ordinal
Partisipasi anggaran (X ₂)	Didefinisikan sebagai suatu metode yang terstruktur dan sistematis dalam pelaksanaan fungsi manajerial, terutama dalam proses perencanaan, pengorganisasian, serta pengendalian (Mauliza & Astuti, 2022)	1. Partisipasi 2. Penyesuaian Anggaran 3. Saran 4. Masukan 5. Peran aktif (Safitri & Asyik, 2022)	Ordinal
Komitmen Organisasi (Z)	Menggambarkan kondisi di mana seorang pegawai memiliki kesetiaan terhadap organisasi serta keinginan untuk tetap berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Annisah Ahmadya et al., 2024)	1. Loyalitas afektif 2. Loyalitas berkelanjutan 3. Loyalitas normatif (Annisah Ahmadya et al., 2024)	Ordinal

Sumber : Berbagai Sumber

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode angket, yaitu instrumen berupa daftar pertanyaan tertulis yang diajukan kepada responden untuk dijawab secara langsung. Menurut (Sugiyono, 2020). angket merupakan teknik yang umum digunakan untuk memperoleh data dari individu

melalui pertanyaan tertulis. Suharsimi (2019: 136-138) membedakan angket menjadi tiga jenis, yaitu: angket tertutup, di mana responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan; angket terbuka, yang memungkinkan responden menjawab secara bebas dan angket campuran yang menggabungkan keduanya. Penelitian ini menggunakan angket tertutup sebagai instrumen utama.

Skala Likert digunakan dalam instrumen angket ini sebagai alat untuk mengukur sikap, persepsi, dan pandangan responden terhadap fenomena sosial yang diteliti (Sugiyono, 2020). Peneliti memberikan lima pilihan jawaban dengan nilai skala dari 1 (sangat tidak baik) hingga 5 (sangat baik) terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4
Skor Pendapat Responden

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Baik (SB)	5
2	Baik (B)	4
3	Cukup Baik (CB)	3
4	Tidak Baik (TB)	2
5	Sangat Tidak Baik (STB)	1

Sumber : Sugiyono (2020)

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai apakah kuesioner mampu mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur. Sebuah kuesioner dinyatakan valid apabila setiap pertanyaannya dapat merepresentasikan variabel yang diteliti (Sugiyono, 2020).

Suatu item dalam kuesioner dinyatakan valid apabila

1. Dinyatakan valid ketika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$
2. Dinyatakan tidak valid ketika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$

Selain itu, instrumen juga dinyatakan valid jika menunjukkan korelasi positif dengan nilai $r > 0,3$. Pertanyaan yang tidak valid akan dikeluarkan dari proses pengujian hipotesis. Adapun uji validitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap 30 responden dari pegawai OPD di Kota Pematang Siantar.

Hasil uji validitas dan reliabilitas yang diamati perwakilan responden untuk melihat apakah kuesioner layak untuk disebarkan kepada target responden, adapun dalam pengujian awal diambil 30 responden, adapun $r \text{ tabel}$ untuk 30 responden dengan signifikansi $5\% = 0,361$.

Tabel 3.5
Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja Manajerial (Y)	1	0.915	0,361	valid
	2	0.849	0,361	valid
	3	0.936	0,361	valid
	4	0.933	0,361	valid
	5	0.955	0,361	valid
	6	0.957	0,361	valid
	7	0.953	0,361	valid
	8	0.733	0,361	valid
	9	0,787	0,361	valid
	10	0,712	0,361	valid
	11	0,767	0,361	valid
	12	0,777	0,361	valid
Komitmen Organisasi (Z)	1	0.858	0,361	valid
	2	0.924	0,361	valid
	3	0.885	0,361	valid
	4	0.839	0,361	valid
	5	0.820	0,361	valid
	6	0.909	0,361	valid
Akuntabilitas Publik(X1)	1	0.918	0,361	valid
	2	0.905	0,361	valid

	3	0.963	0,361	valid
	4	0.947	0,361	valid
	5	0.947	0,361	valid
	6	0.887	0,361	valid
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	1	0.887	0,361	valid
	2	0.775	0,361	valid
	3	0.884	0,361	valid
	4	0.915	0,361	valid
	5	0.891	0,361	valid
	6	0.899	0,361	valid
	7	0.907	0,361	valid
	8	0.771	0,361	valid
	9	0.713	0,361	valid
	10	0.740	0,361	valid

Sumber : Data diolah SPSS (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai dari setiap item pernyataan seluruh variabel $> 0,361$ hasilnya item pernyataan dinyatakan valid sehingga seluruh butir pertanyaan dapat dilanjutkan untuk penelitian selanjutnya ke seluruh sampel penelitian.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur mampu memberikan hasil yang tetap konsisten meskipun digunakan berulang pada objek yang serupa. Menurut (Sugiyono, 2020) reliabilitas menunjukkan tingkat kepercayaan alat ukur dalam menghasilkan data yang stabil dan konsisten. Pengujian dilakukan terhadap seluruh item secara serentak menggunakan metode Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila menghasilkan data yang serupa pada waktu yang berbeda.

Jika nilai koefisien korelasi Pearson mencapai 0,7 atau lebih, maka instrumen dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Sebaliknya, jika nilainya di bawah 0,7, maka reliabilitasnya dianggap rendah.

Tabel 3.6.
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,781	0,4	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,819		Reliabel
Akuntabilitas Publik	0,823		Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,834		Reliabel

Sumber : Data diolah SPSS (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel sebelumnya, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,4$, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan reliabel.

3.6 Teknik Analisis Data

Sinulingga (2019) berpendapat bahwa Penelitian ini menggabungkan analisis statistik deskriptif dan inferensial sebagai pendekatan utamanya.

3.6.1 Metode Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa penarikan kesimpulan umum. Data disajikan dalam bentuk tabel, grafik, persentase, diagram, dan distribusi frekuensi. Beberapa ukuran yang digunakan meliputi:

- a. Mean: Rata-rata nilai data.
- b. Modus: Nilai dengan frekuensi tertinggi.
- c. Median: Nilai tengah dari data terurut.
- d. Maksimal : Nilai tertinggi didata.
- e. Minimal : Nilai terendah didata.

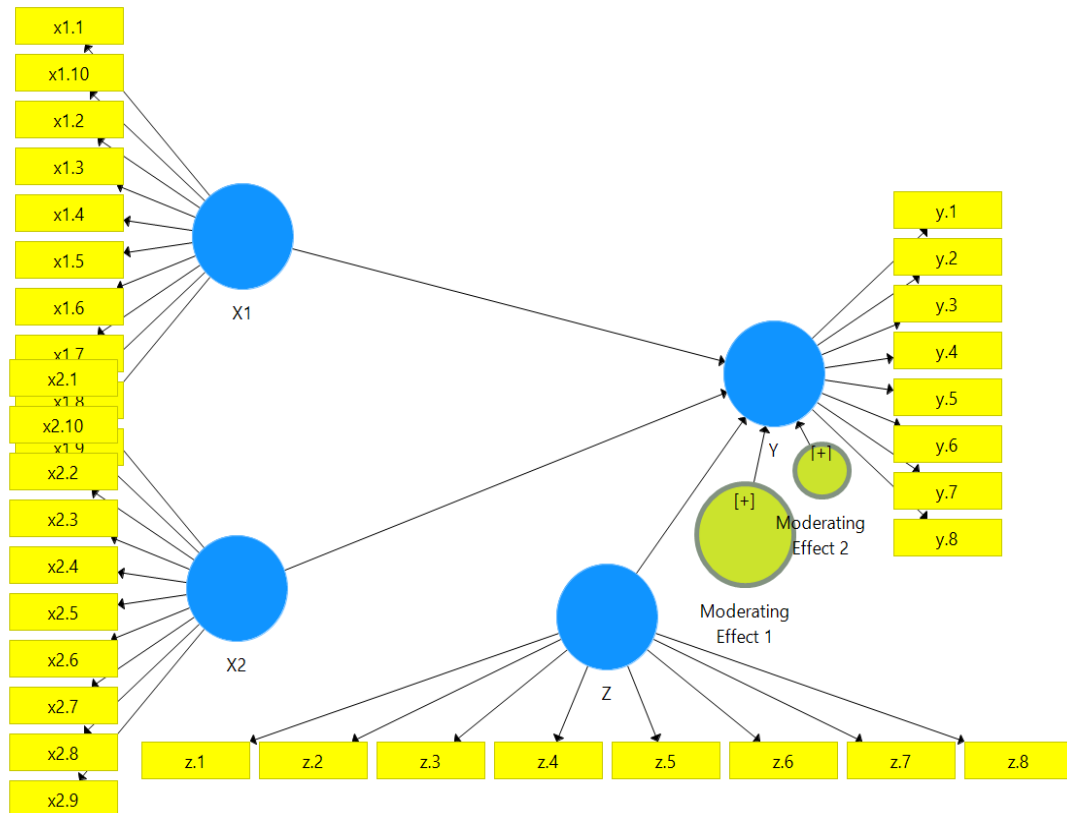
Dalam mengetahui hasil jawaban responden, digunakan nilai mean, yang diklasifikasikan ke dalam rentang skala penilaian berdasarkan rumus interval tertentu:

$$\text{Rentang Skala Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Nilai Tertinggi}}$$

3.6.2 SEM – PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*)

SEM (*Structural Equation Modeling*) yaitu teknik statistik untuk menganalisis hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, serta antar konstruk laten, termasuk kesalahan pengukuran (Hair et al, 2021).

Penelitian ini menggunakan pendekatan SEM berbasis Partial Least Square (PLS), yang dikembangkan oleh Wold (1985), dan diolah dengan software SmartPLS versi 3.2. PLS dipilih karena fleksibel untuk semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan dapat digunakan pada sampel kecil yang dapat di-*download* dari <http://www.smartpls.de>. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Imam Ghozali, 2022) Selain mengkonfirmasi teori, PLS mampu menganalisis konstruk reflektif maupun formatif. Model struktural berikut dibentuk berdasarkan perumusan masalah.. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



Gambar 3.1. Model Struktural PLS Penelitian

Keterangan :

X1 : Akuntabilitas Publik

X2 : Partisipasi Penyusunan Anggaran

Y : Kinerja Manajerial

Z : Komitmen Organisasi

Tahapan analisis data dengan metode PLS meliputi evaluasi validitas konvergen dan diskriminan. Proses analisis dimulai dengan:

1. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji reliabilitas dan validitas konstruk, yaitu sejauh mana indikator mampu merefleksikan konstruk secara teoritis. Model pengukuran terdiri atas dua langkah utama, yaitu

a. Langkah-langkah validitas konvergen.

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator dari suatu konstruk berkorelasi tinggi satu sama lain, dan benar-benar mengukur variabel laten yang dimaksud (Fornell dan Larcker, 2020) di kutip dari (Rahman, Memon, & Karim, 2021). Validitas konvergen dianalisis melalui serangkaian uji, antara lain kolinearitas, outer loading, reliabilitas internal (CA dan CR), serta AVE.

- **Nilai *Outer Loadings* faktor**

Nilai *Outer loadings* faktor Outer loading menggambarkan tingkat korelasi antara indikator dengan konstruk yang diukurnya (Hulland, 2020). (Chin, 2019) menyatakan bahwa nilai di bawah 0,5 sebaiknya dieliminasi karena dianggap lemah dalam merepresentasikan konstruk (Rahman, Memon, & Karim, 2021) Nilai ideal outer loading adalah $\geq 0,7$, yang menandakan indikator valid sebagai pengukur variabel laten.

- **Nilai Uji Multikolonieritas**

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel bebas (Ghozali, 2021). Deteksi dilakukan melalui:

1. Nilai R^2 tinggi tetapi signifikansi masing-masing variabel rendah;
2. Korelasi antar variabel independen di atas 0,90;
3. Nilai $VIF \geq 10$ yang menunjukkan adanya multikolinearitas

Penelitian ini mengacu pada nilai VIF sebagai indikator utama.

- Nilai Composite Reliability (CR)

Nilai *Composite Reliability* (CR) mengukur konsistensi internal indikator terhadap konstruk yang dibentuk (Rahman, dkk., 2021). Interpretasinya serupa dengan Cronbach's Alpha. Nilai $CR \geq 0,7$ dianggap memadai, sedangkan nilai di atas 0,8 hingga 0,9 menunjukkan reliabilitas sangat baik (Nunnally & Bernstein, 2022). Berikut ini adalah formula perhitungan CR adalah :

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_1}$$

Keterangan :

λ = lamda = koefisien faktor loading tiap indikator

ε = epilson = measurement error tiap indikator

- Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) merupakan indikator untuk mengukur seberapa besar variabel laten mampu menjelaskan varians indikatornya (Fornell dan Larcker, 1981). Asumsinya, nilai AVE harus lebih dari 0,5 agar dapat dikatakan valid. Menurut Hair, dkk., 2011 di kutip dari (Rahman, dkk., 2021) menyatakan bahwa AVE karena berarti minimal 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Berikut ini adalah formula perhitungan AVE :

$$\text{Formula AVE} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \varepsilon_1}$$

Keterangan :

λ = lamda = koefisien faktor loading tiap indikator

ε = epilson = measurement error tiap indikator

a. *Validitas diskriminan*

Validitas diskriminan menguji sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya dalam model. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai AVE dari setiap konstruk, yang seharusnya lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk (Fornell dan Larcker, 1981). Validitas diskriminan dapat dianalisis melalui nilai cross loading, kriteria Fornell-Larcker, dan perbandingan AVE terhadap kuadrat korelasi antar konstruk. Jika nilai AVE lebih tinggi dari shared variance, maka validitas diskriminan dianggap terpenuhi. (Chin, 2019).

2. Evaluasi model struktural (*inner model*), Evaluasi model struktural bertujuan untuk menilai hubungan antar variabel laten eksogen dan endogen melalui nilai varians (Hulland, 1999). Hasil evaluasi model dikatakan baik apabila:

a. Mengevaluasi nilai Koefisien jalur (*path coefficient*)

Hubungan antar konstruk dikatakan signifikan apabila nilai t-statistic $\geq$ t-table. Nilai t-statistic diperoleh melalui proses bootstrapping, Sementara itu, nilai t-table ditetapkan berdasarkan jumlah sampel dan tingkat signifikansi (α). Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,10, sehingga nilai t-table = 1,649 (tingkat keyakinan 90%).

b. Mengevaluasi nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) berfungsi untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel

dependen. Menurut (Chin, 2019) nilai R^2 dapat diinterpretasikan dalam tiga kategori: 0,67 (kuat), 0,33 (sedang), dan 0,19 (lemah).

c. Mengevaluasi nilai *Goodness of Fit (Gof) index*

Nilai *Goodness of Fit (GoF)* digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model yang dibuat mencerminkan hubungan antara variabel dan kemampuannya untuk digeneralisasi. Menurut Chin (2019) di kutip dari (Rahman, dkk., 2021) menyatakan bahwa GoF mencerminkan kinerja keseluruhan model—baik dari segi pengukuran (outer model) maupun struktural (inner model). Perhitungan GoF mengacu pada metode yang ditentukan oleh Wetzels, dkk., (2009) di kutip dari (Rahman, dkk., 2013) dengan interpretasi sebagai GoF Kecil=0.10, GoF Sedang=0.25 dan GoF Besar=0.36. Model nilai GoF dihitung dengan menggunakan persamaan berikut :

$$GoF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}}$$

$\overline{AVE}$ = Nilai Rata-rata AVE

$\overline{R^2}$ = Nilai Rata-rata R^2

d. Mengevaluasi nilai *Predictive Relevance (Q²)*.

Nilai Stone-Geisser's Q^2 (*Construct Crossvalidated Redudancy*) *Predictive Relevance (Q²)* berfungsi untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi variabel endogen. Jika nilai Q^2 lebih besar dari 0, ini menunjukkan bahwa variabel laten eksogen memiliki kemampuan prediktif yang baik, yang berarti model tersebut efektif dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen.. Menurut Chin(2019) membagi nilai Q^2 ke dalam tiga kriteria yaitu 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar).

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai t-hitung dan p-value. Pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), hipotesis alternatif (H_a) diterima jika t-hitung $> 1,96$ atau jika p-value $< 0,05$, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antar variabel. Hipotesis alternatif (H_a) dinyatakan diterima apabila nilai signifikansi (p-value) $< 0,05$

a. Analisis Pengaruh Langsung X terhadap Y

1) Hipotesis

- a) H_0 : Variabel X tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Y
- b) H_1 : Variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y

2) Kriteria pengujian hipotesis

- a) Tolak H_0 jika p-value $< 0,05$
- b) Terima H_0 jika p-value $> 0,05$

b. Analisis Tidak Pengaruh Langsung X terhadap Y dimoderasi Z

1) Koefisien Pengaruh tidak langsung, tidak langsung, dan total :

- a) Pengaruh langsung: Diperoleh dari nilai koefisien regresi X terhadap Y.
- b) Pengaruh tidak langsung: Dihitung dari hasil perkalian koefisien regresi X terhadap Z dengan koefisien regresi Z terhadap Y..
- c) Pengaruh total: Merupakan akumulasi dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Gambaran Umum OPD Kota Pematang Siantar

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematang Siantar merupakan unsur pelaksana pemerintahan daerah yang memiliki fungsi utama dalam mendukung penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kota. OPD terdiri dari berbagai dinas, badan, dan kantor yang masing-masing memiliki tugas dan fungsi sesuai dengan bidang urusan tertentu, seperti pendidikan, kesehatan, sosial, infrastruktur, serta perencanaan dan pengawasan pembangunan daerah. Pemimpin OPD, yakni kepala dinas, menjalankan tugasnya di bawah arahan langsung dari Wali Kota melalui Sekretaris Daerah.

Dalam pelaksanaannya, OPD Kota Pematang Siantar berpedoman pada prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, efisien, dan akuntabel. Hal ini diwujudkan melalui perencanaan program kerja tahunan yang sejalan dengan visi dan misi Pemerintah Kota Pematang Siantar, serta pengelolaan anggaran yang transparan dan sesuai regulasi yang berlaku. Selain itu, OPD juga berperan sebagai pelaksana kebijakan publik di tingkat kota, yang secara langsung memberikan layanan kepada masyarakat dalam berbagai sektor pembangunan dan kesejahteraan sosial.

Sebagai bagian dari sistem pemerintahan daerah, OPD di Kota Pematang Siantar terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi melalui pemanfaatan teknologi informasi, penguatan sistem pengendalian

intern, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang mampu bekerja untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan oranglain untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan (Dahrani, 2021). Dengan sinergi yang baik antar OPD dan dukungan masyarakat, Pemerintah Kota Pematang Siantar menargetkan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, bersih, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini melibatkan 60 responden yang merupakan pegawai pada OPD Pemerintah Kota Pematang Siantar. Seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikembalikan dan diisi secara lengkap, sehingga dapat digunakan dalam pengujian hipotesis. Rincian distribusi dan pengembalian kuesioner disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.1.
Data Distribusi Sampel Penelitian

No	Keterangan	Jumlah OPD	Jumlah Responden	% responden
1	Jumlah Kuesioner yang disebar	30	60	100%
3	Jumlah Kuesioner yang tidak kembali	0	0	0%
2	Jumlah Kuesioner yang Kembali dan terisi	30	60	100%

Sumber : Data diolah

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa Seluruh kuesioner yang didistribusikan kepada 60 responden berhasil dikembalikan tanpa kehilangan data, menghasilkan tingkat respons penuh sebesar 100%.

4.1.2. Demografi Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang terdiri dari pegawai OPD di Kota Pematang Siantar,

diperoleh 60 responden dari 30 instansi yang telah mengisi angket. Data responden diklasifikasikan menurut jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja guna menggambarkan karakteristik umum aparatur OPD di Kota Pematang Siantar. Berikut adalah data demografis responden:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	40	66,7%
Perempuan	20	33,3%
Jumlah	60	100 %

Sumber : Data diolah (2025)

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 40 orang atau 66,7%. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 20 orang atau 33,3%.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
<30 Tahun	1	1,6%
30-35 Tahun	17	28,4%
36-40 Tahun	12	20%
>40 Tahun	30	50%
Jumlah	60	100 %

Sumber : Data diolah (2025)

Sebagian besar responden berada pada kelompok usia di atas 40 tahun, yaitu sebanyak 30 orang (50%). Selanjutnya, usia 30–35 tahun sebanyak 17 orang (28,4%), usia 36–40 tahun sebanyak 12 orang (20%), dan hanya 1 orang (1,6%) berusia di bawah 30 tahun.

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	1	1,6%
S1	46	76,7%
S2	12	20%
S3	1	1,6%
Jumlah	60	100 %

Sumber : Data diolah (2025)

Dilihat dari latar belakang pendidikan, responden terbanyak adalah lulusan S1, yaitu sebanyak 46 orang (76,7%). Responden dengan pendidikan S2 berjumlah 12 orang (20%), sementara lulusan SMA/SMK dan S3 masing-masing hanya 1 orang (1,6%).

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Bidang Pendidikan

Bidang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Akuntansi	6	10%
Manajemen	26	43,3%
Hukum	11	18,3%
Lainnya	17	28,3%
Jumlah	60	100 %

Sumber : Data diolah (2025)

Dari total responden, sebagian besar berlatar belakang Manajemen sebanyak 26 orang (43,3%). Jurusan lainnya diikuti oleh Hukum sebanyak 11 orang (18,3%), Akuntansi sebanyak 6 orang (10%), dan jurusan lain-lain sebanyak 17 orang (28,3%).

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 3 Tahun	3	8,8%
3-7 Tahun	28	62,2 %
> 7 Tahun	14	31,1 %
Jumlah	60	100 %

Sumber : Data diolah (2025)

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas responden telah mengabdikan selama 3 hingga 7 tahun, yaitu sebanyak 28 orang (62,2%). Sementara itu, 14 orang (31,1%) telah bekerja lebih dari 7 tahun, dan sisanya sebanyak 3 orang (8,8%) memiliki masa kerja di bawah 3 tahun.

Tabel 4.7
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Kepala Dinas	12	20%
Kepala Bagian	38	60,4%
Kepala Seksi	10	19,6
Jumlah	60	100 %

Sumber : Data diolah (2025)

Dari tabel di atas terdapat sebagian besar responden menjabat sebagai Kepala Bagian, yakni 38 orang (60,4%). Selanjutnya, 12 orang (20%) menjabat sebagai Kepala Dinas, dan 10 orang (19,6%) sebagai Kepala Seksi.

Tabel 4.8
Responden Berdasarkan Lama Menjabat

Lama Menjabat	Frekuensi	Persentase
< 2 Tahun	9	15%
2-4Tahun	27	45%
> 6 Tahun	24	40%
Jumlah	60	100 %

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan lama menjabat, 27 responden (45%) telah menduduki jabatannya selama 2–4 tahun. Sebanyak 24 orang (40%) memiliki masa jabatan lebih dari 6 tahun, dan 9 orang (15%) menjabat kurang dari 2 tahun.

4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini mengkaji empat variabel utama, yaitu Kinerja Manajerial (Y), Komitmen Organisasi (Z), Akuntabilitas Publik (X1), dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X2). Deskripsi data menggambarkan pilihan jawaban

responden terhadap setiap butir pernyataan yang diajukan melalui kuesioner penelitian.

Uraian hasil penelitian mencerminkan respons para responden yang telah mengisi kuesioner pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Pematang Siantar. Selanjutnya, akan dianalisis kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel yang diteliti. Kecenderungan tersebut ditampilkan melalui statistik deskriptif yang menggambarkan setiap variabel dalam penelitian ini.

Analisis deskriptif tersebut dijabarkan kedalam Rentang Skala sebagai berikut:

$$RS = (m - n) / b$$

(Sugiyono, 2020).

Keterangan :

RS = Rentang Skala

M = Jumlah Skor Tertinggi Pada Skala

N = Jumlah Skor Terendah Pada Skala

B = Jumlah Kelas Atau Kategori Yang Dibuat

Perhitungan Tersebut Adalah:

$$RS = (5 - 1) / 5 = 0,80$$

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

Tabel 4.9 Skala Interval

Interval	Kategori
1,00-1,80	Sangat Tidak Baik
1,81-2,60	Tidak Baik
2,61-3,40	Kurang Baik
3,41-4,20	Baik
4,21-5,00	Sangat Baik

4.1.3.1 Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Melalui penyebaran kuesioner kepada responden pada OPD di Kota Pematang Siantar, diperoleh distribusi frekuensi jawaban responden mengenai variabel Kinerja Manajerial sebagaimana disajikan berikut:

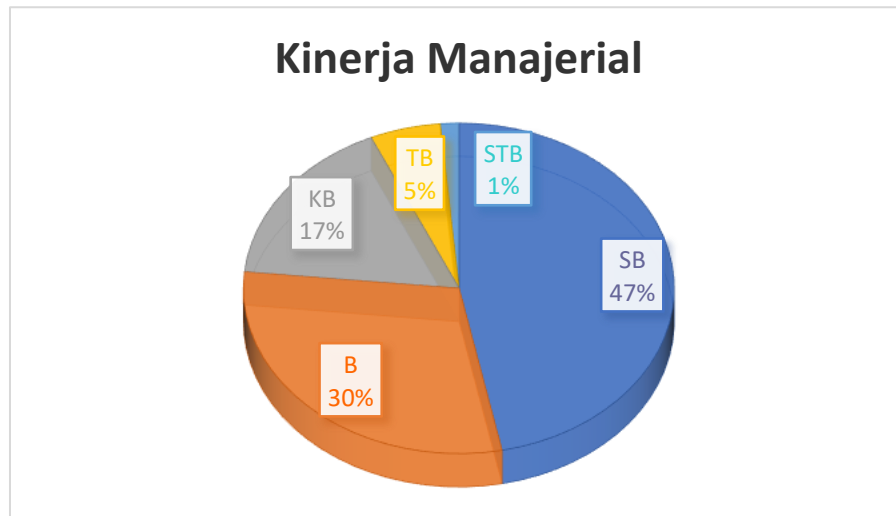
Tabel 4.10
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y)

No	Pertanyaan	Ket	SB	B	KB	TB	STB	Total	Rata-rata skor	Kategori
Perencanaan									4,25	Sangat Baik
1	Peran kepala bagian dalam menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.	F	30	18	10	2	0	60	4,27	
		%	50,0	30,0	16,7	3,3	0,0	100		
		Skor	150	72	30	4	0	256		
2	Peran kepala bagian dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.	F	30	18	9	2	1	60	4,23	Sangat Baik
		%	50,0	30,0	15,0	3,3	1,7	100		
		Skor	150	72	27	4	1	254		
Investigasi									4,21	Sangat Baik
3	Peran kepala bagian melakukan pengecekan terhadap kinerja setiap unit atau bagian.	F	30	20	6	4	0	60	4,27	
		%	50,0	33,3	10,0	6,7	0,0	100		
		Skor	150	80	18	8	0	256		
4	Perbaikan yang dilakukan di setiap unit pada saat temuan kesalahan dan kelemahan.	F	32	11	12	4	1	60	4,15	Baik
		%	53,3	18,3	20,0	6,7	1,7	100		
		Skor	160	44	36	8	1	249		
Koordinasi									4,22	Baik
5	Peran kepala bagian dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.	F	31	16	7	5	1	60	4,18	
		%	51,7	26,7	11,7	8,3	1,7	100		
		Skor	155	64	21	10	1	251		
6	Peran kepala bagian dalam mengarahkan,	F	32	17	6	4	1	60	4,25	Sangat Baik
		%	53,3	28,3	10,0	6,7	1,7	100		

	memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit atau sub unit bagian.	Skor	160	68	18	8	1	255		
Evaluasi										
7	Peran kepala bagian dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja.	F	25	18	13	3	1	60	4,05	Baik
		%	41,7	30,0	21,7	5,0	1,7	100		
		Skor	125	72	39	6	1	243		
8	Peran kepala bagian dalam mengevaluasi laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit atau sub unit.	F	23	20	13	3	1	60	4,02	Baik
		%	38,3	33,3	21,7	5,0	1,7	100		
		Skor	115	80	39	6	1	241		
Supervisi										
9	Peran kepala bagian dalam mengelola atau mengatur pegawai.	F	25	20	11	3	1	60	4,08	Baik
		%	41,7	33,3	18,3	5,0	1,7	100		
		Skor	125	80	33	6	1	245		
10	Peran kepala bagian dalam mengelola atau mengatur kinerja unit/bagian.	F	26	21	10	2	1	60	4,15	Baik
		%	43,3	35,0	16,7	3,3	1,7	100		
		Skor	130	84	30	4	1	249		
Staffing										
11	Peran kepala bagian dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit atau sub unit.	F	5	10	33	12	0	60	3,13	Kurang Baik
		%	8,3	16,7	55,0	20,0	0,0	100		
		Skor	25	40	99	24	0	188		
12	Peran kepala bagian dalam mewakili organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi.	F	25	18	13	3	1	60	4,05	Baik
		%	41,7	30,0	21,7	5,0	1,7	100		
		Skor	125	72	39	6	1	243		
Rata-rata			46,8	29,8	16,7	5,3	1,4	100	4,07	Baik

Data Penelitian Diolah (2025)

Hasil data yang diperoleh pada Tabel 4.10, rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Manajerial yang diukur melalui lima indikator dengan 12 item pernyataan memperoleh skor rata-rata 4,07, yang tergolong dalam kategori baik. Hasil pengujian deskriptif pada variabel Kinerja Manajerial juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram Deskriptif Kinerja Manajerial

Merujuk pada jawaban responden, terlihat bahwa mayoritas memilih kategori sangat baik sebesar 47%, baik sebesar 30%, kurang baik sebesar 17%, tidak baik sebesar 5% dan sangat tidak baik sebesar 1%, terutama pada pernyataan mengenai peran kepala bagian dalam menetapkan tujuan, kebijakan, dan perencanaan seperti jadwal kerja, anggaran, serta program kerja. Hal ini menunjukkan bahwa upaya Kinerja Manajerial telah berjalan baik dalam hal perencanaan.

4.1.3.2 Variabel Akuntabilitas Publik (X₁)

Berdasarkan penyebaran angket kepada responden yang ada di OPD di Pematang Siantar diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Akuntabilitas Publik sebagai berikut :

Tabel 4.11
Skor Angket Untuk Variabel Akuntabilitas Publik (X1)

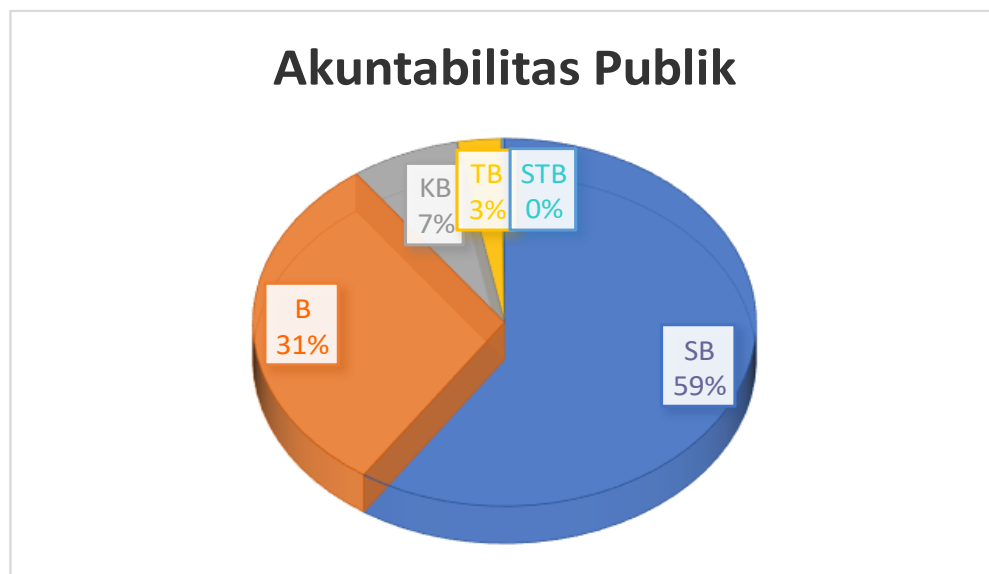
No	Pertanyaan	Ket	SB	B	KB	TB	STB	Total	Rata-rata skor	Kategori
Standar Operasional									4,47	Sangat Baik
1	Instansi tempat saya bekerja telah melaksanakan proses pengelolaan anggaran sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan	F	34	16	8	2	0	60	4,37	
		%	56,7	26,7	13,3	3,3	0,0	100		
		Skor	170	64	24	4	0	262		
2	Instansi tempat saya bekerja adalah instansi yang taat aturan.	F	36	22	2	0	0	60	4,57	Sangat Baik
		%	60,0	36,7	3,3	0,0	0,0	100		
		Skor	180	88	6	0	0	274		
Pengelolaan Anggaran									4,42	Sangat Baik
3	Instansi tempat saya bekerja telah memiliki standar operasional yang baik dan termanajemen dalam pengelolaan anggaran.	F	34	20	2	4	0	60	4,40	
		%	56,7	33,3	3,3	6,7	0,0	100		
		Skor	170	80	6	8	0	264		
4	Dalam mengelola anggaran Instansi tempat saya bekerja memiliki tingkat akuntabilitas yang baik	F	38	12	8	2	0	60	4,43	Sangat Baik
		%	63,3	20,0	13,3	3,3	0,0	100		
		Skor	190	48	24	4	0	266		
Pertanggungjawaban									4,50	Sangat Baik
5	Laporan kinerja yang diterbitkan oleh instansi tempat saya bekerja.	F	34	21	3	1	1	60	4,43	
		%	56,7	35,0	5,0	1,7	1,7	100		
		Skor	170	84	9	2	1	266		
6	Laporan kinerja Instansi tempat saya bekerja sangat mudah diakses	F	38	19	2	1	0	60	4,57	Sangat Baik
		%	63,3	31,7	3,3	1,7	0,0	100		
		Skor	190	76	6	2	0	274		
Rata-rata			51,0	26,2	6,0	2,4	0,2	100	4,46	Sangat Baik

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.11 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variable Akuntabilitas Publik yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran. Tanggapan responden terhadap variable Akuntabilitas Publik yang diukur dengan tiga indikator pengukuran yang terbagi dalam 6 item pernyataan dengan perolehan total rata-rata

penilaian sebesar 4,46 yang termasuk dalam kategori sangat baik.

Hasil pengujian deskriptif pada variabel Akuntabilitas Publik juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 4.2. Diagram Deskriptif Akuntabilitas Publik

Berdasarkan hasil tanggapan responden, mayoritas memilih kategori sangat baik, dengan skor tertinggi pada pernyataan bahwa instansi tempat mereka bekerja tergolong patuh terhadap aturan, grafik di atas menunjukkan jawaban rata-rata responden, Adapun jawaban rata-rata responden dengan jumlah responden menjawab sangat baik sebanyak 59%, baik sebesar 31%, kurang baik sebesar 7%, tidak baik sebesar 3% dan sangat tidak baik sebesar 0%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Akuntabilitas Publik telah berjalan baik dalam hal standar operasional.

4.1.3.3 Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₂)

Berdasarkan penyebaran angket kepada responden yang ada di OPD di Pematang Siantar diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang

variable Partisipasi Penyusunan Anggaran sebagai berikut :

Tabel 4.12
Skor Angket Untuk Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)

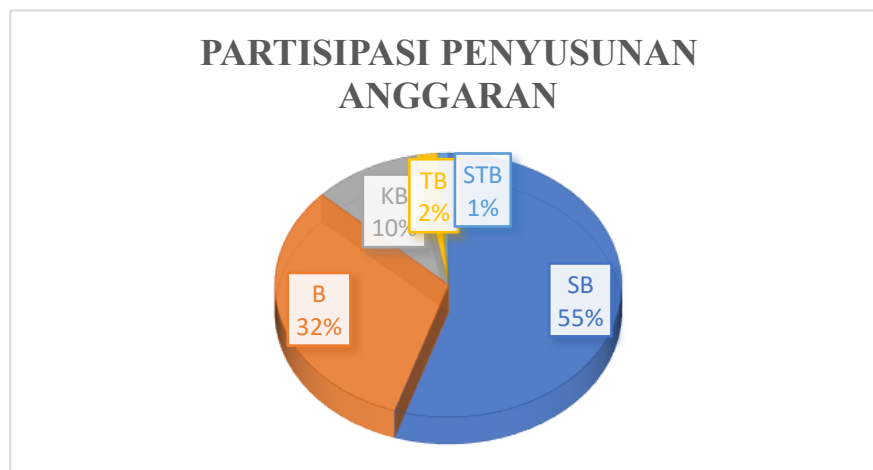
	Pertanyaan	Ket	SB	B	KB	TB	STB	Total	Rata-rata skor	Kategori
Keterlibatan									4,36	Sangat baik
1	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran dalam divisi.	F	32	16	10	2	0	60	4,30	
		%	53,3	26,7	16,7	3,3	0,0	100		
		Skor	160	64	30	4	0	258		
2	Kontribusi saya dalam penyusunan anggaran program dalam divisi	F	34	20	4	1	1	60	4,42	Sangat Baik
		%	56,7	33,3	6,7	1,7	1,7	100		
		Skor	170	80	12	2	1	265		
Revisi Anggaran									4,43	Sangat Baik
3	Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan saya dalam melaksanakan revisi anggaran	F	33	18	5	4	0	60	4,33	
		%	55,0	30,0	8,3	6,7	0,0	100		
		Skor	165	72	15	8	0	260		
4	Revisi anggaran dilaksanakan setiap ada sesuatu yang mendesak	F	38	16	5	1	0	60	4,52	Sangat Baik
		%	63,3	26,7	8,3	1,7	0,0	100		
		Skor	190	64	15	2	0	271		
Memberikan Pendapat									4,48	Sangat Baik
5	Pendapat saya dalam mempengaruhi penyusunan anggaran	F	34	19	4	2	1	60	4,38	
		%	56,7	31,7	6,7	3,3	1,7	100		
		Skor	170	76	12	4	1	263		
6	Atasan selalu menghargai pendapat seluruh bawahan terkait anggaran	F	38	19	2	1	0	60	4,57	Sangat Baik
		%	63,3	31,7	3,3	1,7	0,0	100		
		Skor	190	76	6	2	0	274		
Usulan										Sangat Baik
7	Saya sering meminta pendapat atau usulan pada atasan mengenai anggaran unitnya	F	30	16	12	1	1	60	4,22	
		%	50,0	26,7	20,0	1,7	1,7	100		
		Skor	150	64	36	2	1	253		
8	Pengaruh saya yang tercermin dalam penyusunan anggaran	F	27	23	8	1	1	60	4,23	Sangat Baik
		%	45,0	38,3	13,3	1,7	1,7	100		
		Skor	135	92	24	2	1	254		
Kontribusi Meminta Pendapat										
9	Wewenang yang saya miliki dalam mengendalikan setiap penetapan sasaran anggaran divisi.	F	35	20	3	1	1	60	4,45	Sangat Baik
		%	58,3	33,3	5,0	1,7	1,7	100		
		Skor	175	80	9	2	1	267		
10	Kapasitas dan	F	29	23	6	1	1	60	4,30	Sangat

pengaruh besar yang saya miliki pada setiap penetapan anggaran dalam divisi	%	48,3	38,3	10,0	1,7	1,7	100		Baik
	Skor	145	92	18	2	1	258		
Rata-rata		55,0	31,7	9,8	2,5	1,0	100	4,37	Sangat Baik

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan informasi pada Tabel 4.12, diperoleh bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran yang diukur melalui sejumlah indikator menunjukkan hasil yang positif. Penilaian terhadap variabel ini dilakukan menggunakan 5 indikator yang terdiri dari 10 butir pernyataan, dengan hasil rata-rata keseluruhan sebesar 4,37 yang termasuk dalam kategori sangat baik.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran juga disajikan dalam bentuk grafik berikut ini:



Gambar 4.3. Diagram Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa sebagian besar memilih jawaban sangat baik terhadap pernyataan "Atasan selalu menghargai pendapat bawahan terkait anggaran", dengan distribusi: 55% sangat baik, 32% baik, 10%

kurang baik, 2% tidak baik, dan 1% sangat tidak baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pelibatan pegawai dalam penyusunan anggaran telah berlangsung dengan baik, khususnya dalam aspek apresiasi terhadap kontribusi bawahan.

4.1.3.4 Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada OPD Kota Pematang Siantar, diperoleh distribusi jawaban responden terhadap variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut:

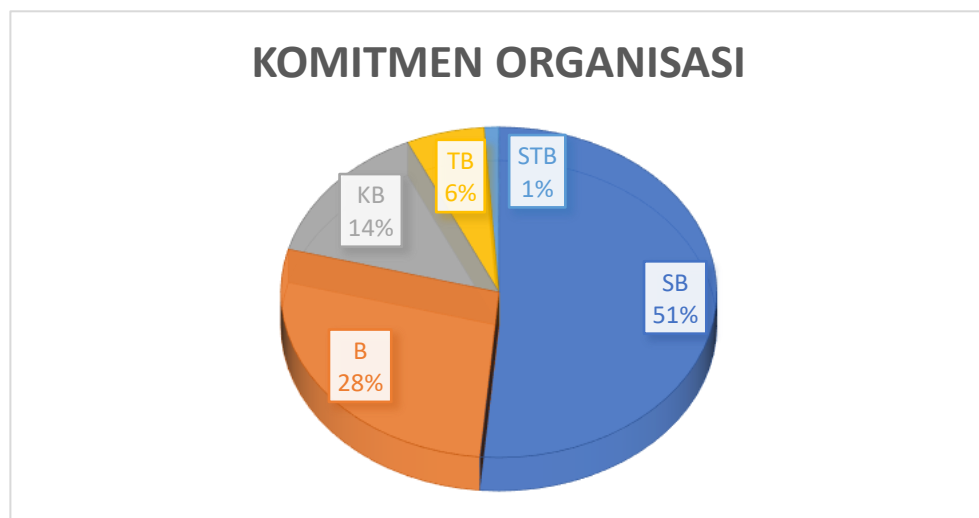
Tabel 4.13
Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Pertanyaan	Ket	SB	B	KB	TB	STB	Total	Rata-rata skor	Kategori
Afektif									4,25	
1	Tingkat kebahagiaan anda dalam menghabiskan sisa karir pada instansi tempat anda bekerja	F	30	18	10	2	0	60	4,27	Sangat Baik
		%	50,0	30,0	16,7	3,3	0,0	100		
		Skor	150	72	30	4	0	256		
2	Cara menyikapi permasalahan yang terjadi pada instansi tempat anda bekerja	F	30	18	9	2	1	60	4,23	Sangat Baik
		%	50,0	30,0	15,0	3,3	1,7	100		
		Skor	150	72	27	4	1	254		
Berkelanjutan									4,14	
3	Kesetiaan anda untuk tetap bertahan pada instansi tempat anda bekerja	F	30	20	6	4	0	60	4,27	Sangat Baik
		%	50,0	33,3	10,0	6,7	0,0	100		
		Skor	150	80	18	8	0	256		
4	Peran instansi tempat anda bekerja dalam memberikan kenyamanan anda untuk terus bekerja di instansi ini	F	32	11	12	4	1	62	4,02	Baik
		%	53,3	18,3	20,0	6,7	1,7	100		
		Skor	160	44	36	8	1	249		
Normatif									4,22	
5	Jasa instansi tempat anda bekerja dalam memenuhi kebutuhan anda	F	31	16	7	5	1	60	4,18	Sangat Baik
		%	51,7	26,7	11,7	8,3	1,7	100		
		Skor	155	64	21	10	1	251		
6	Kontribusi yang diberikan pada instansi tempat anda bekerja dalam memberikan kenyamanan bekerja	F	32	17	6	4	1	60	4,25	Sangat Baik
		%	53,3	28,3	10,0	6,7	1,7	100		
		Skor	160	68	18	8	1	255		
Rata-rata			51,4	27,8	13,9	5,8	1,1	100,0	4,20	Sangat Baik

Data Penelitian Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.13, rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Organisasi adalah 4,20, yang tergolong kategori sangat baik. Penilaian ini diperoleh dari enam pernyataan yang mencerminkan aspek afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Hasil deskriptif ini turut divisualisasikan melalui grafik berikut:



Gambar 4.4. Diagram Deskriptif Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban sangat baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan kesetiaan anda untuk tetap bertahan pada instansi tempat anda bekerja, Adapun jawaban rata-rata responden dengan jumlah responden menjawab sangat baik sebanyak 51%, baik sebesar 28%, kurang baik sebesar 14%, tidak baik sebesar 6% dan sangat tidak baik sebesar 1%. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan Komitmen Organisasi dalam perencanaan kebutuhan telah berjalan baik dalam Komitmen Organisasi.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis Outer Model dilakukan untuk menilai apakah indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konstruk penelitian, dengan menguji aspek validitas dan reliabilitas.

1) Analisis Konsistensi Internal

Pengujian ini mengukur kesesuaian antar item dalam satu variabel. Instrumen dianggap reliabel jika nilai composite reliability $> 0,600$ (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.14
Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Akuntabilitas Publik	0,959	0,960	0,967	0,830
Kinerja Manajerial	0,969	0,971	0,973	0,749
Komitmen Organisasi	0,962	0,965	0,970	0,842
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,952	0,957	0,959	0,701

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Hasil pengujian terhadap konsistensi internal menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas komposit di atas 0,600. Secara rinci, Akuntabilitas Publik memperoleh skor 0,967, Partisipasi Penyusunan Anggaran sebesar 0,952, Kinerja Manajerial sebesar 0,969, dan Komitmen Organisasi sebesar 0,962. Oleh karena itu, keempat variabel tersebut dapat dinyatakan reliabel.

2) Validitas Konvergen

Bertujuan untuk menguji validitas konvergen, digunakan nilai outer loading sebagai acuan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki

nilai outer loading di atas 0,7, sehingga indikator-indikator tersebut dapat dinyatakan valid dalam mengukur konstruk masing-masing variabel. (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.15
Validitas Konvergen

	Akuntabilitas Publik	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Penyusunan Anggaran
x1.1	0,940			
x1.2	0,925			
x1.3	0,930			
x1.4	0,926			
x1.5	0,900			
x1.6	0,840			
x2.1				0,876
x2.10				0,772
x2.2				0,904
x2.3				0,888
x2.4				0,862
x2.5				0,903
x2.6				0,809
x2.7				0,793
x2.8				0,780
x2.9				0,769
y.1		0,874		
y.10		0,852		
y.11		0,881		
y.12		0,790		
y.2		0,817		
y.3		0,898		
y.4		0,897		
y.5		0,914		
y.6		0,927		
y.7		0,910		
y.8		0,756		
y.9		0,854		
z.1			0,784	
z.2			0,926	
z.3			0,950	

z.4			0,952	
z.5			0,948	
z.6			0,935	

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, dan Komitmen Organisasi memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7. Oleh karena itu, masing-masing indikator tersebut memenuhi syarat validitas konvergen dan dinyatakan layak mewakili konstraknya.

3) Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlation* (HTMT). Seluruh nilai yang diperoleh berada di bawah 0,90, yang berarti setiap konstruk memiliki perbedaan yang cukup jelas antara satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan dalam model ini telah terpenuhi dengan baik atau dinyatakan valid (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.16
Validitas Diskriminan

	Akuntabilitas Publik	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Penyusunan Anggaran
Akuntabilitas Publik				
Kinerja Manajerial	0,690			
Komitmen Organisasi	0,702	0,682		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,770	0,666	0,658	

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan data dalam tabel, diperoleh nilai Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlation (HTMT) antara variabel Akuntabilitas Publik dan Komitmen Organisasi sebesar 0,690, serta antara Akuntabilitas Publik dan Kinerja Manajerial

juga sebesar 0,690. Karena seluruh nilai tersebut berada di bawah batas toleransi 0,900, maka indikator pada variabel Akuntabilitas Publik dinyatakan memenuhi validitas diskriminan dan dapat dikatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar $0,666 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebesar $0,658 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran yang dinyatakan valid.

Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial sebesar $0,682 < 0,900$, sehingga validitas diskriminan terpenuhi dinyatakan valid.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) dilakukan mengevaluasi hubungan antar variabel melalui uji kolinearitas. Aspek penting dalam model struktural meliputi uji kolinearitas, pengujian hipotesis, serta nilai koefisien determinasi (*R Square*).

1) Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel laten atau konstruk. Jika korelasi antar variabel terlalu tinggi, maka hal ini menunjukkan adanya masalah kolinearitas, yang secara metodologis dapat memengaruhi estimasi signifikansi statistik dalam model. Untuk mendeteksi masalah ini, digunakan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* sebagai

indikatornya (Hair Jr, et.al, 2017).

Jika nilai VIF $> 5,00$ menunjukkan kolinearitas; sebaliknya jika nilai VIF $< 5,00$ berarti tidak ada kolinearitas (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.17
Kolinieritas

	Kinerja Manajerial
Akuntabilitas Publik	3,448
Kinerja Manajerial	
Komitmen Organisasi	4,801
Partisipasi Penyusunan Anggaran	2,424

Sumber : Pengolahan Data (2025)

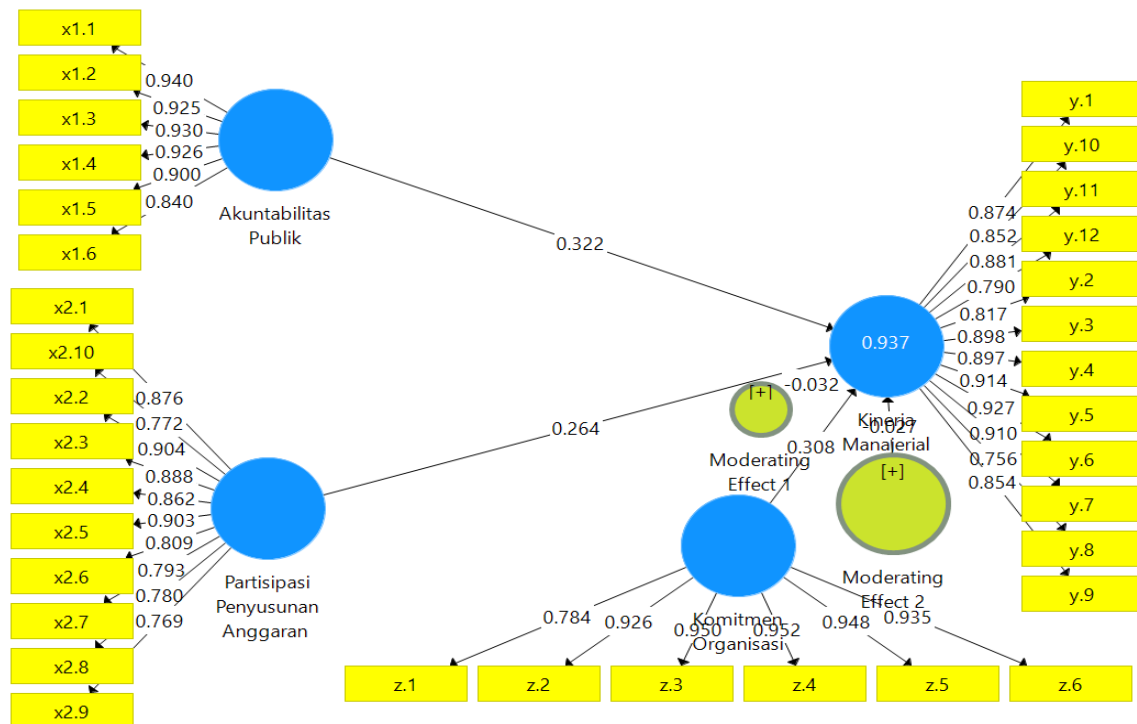
Hasil dari data diatas yaitu :

- a) Nilai VIF Akuntabilitas Publik = 3,448 ($< 5,00$) $\rightarrow$ tidak ada kolinearitas.
- b) Nilai VIF Partisipasi Penyusunan Anggaran = 2,424 ($< 5,00$) $\rightarrow$ tidak ada kolinearitas.
- c) Nilai VIF Komitmen Organisasi = 4,801 ($< 5,00$) $\rightarrow$ tidak ada kolinearitas.

Sehingga seluruh variabel bebas dari indikasi kolinearitas dalam model struktural.

2) Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural

Uji Signifikansi Koefisien Jalur dilakukan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Nilainya ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 4.5 Pengujian Hipotesis Langsung

a) Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung suatu variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi. Koefisien jalur bernilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan koefisien negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. (Hair Jr, et.al, 2017).

Suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai P-Value < 0,05, yang berarti hipotesis nol (H_0) ditolak. Sebaliknya, jika P-Value > 0,05, maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan H_0 diterima (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.18
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Akuntabilitas Publik -> Kinerja Manajerial	0,322	0,307	0,195	1,853	0,010
Partisipasi Penyusunan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,264	0,277	0,119	2,223	0,027

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Akuntabilitas Publik (X1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan koefisien sebesar 0,322 (positif), T Statistic $1,853 > 1,67$, dan P-Value $0,010 < 0,05$. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial

Sementara itu, variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2) juga memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial dengan koefisien 0,264, T Statistic $2,223 > 1,67$, dan P-Value $0,027 < 0,05$, yang berarti pengaruhnya signifikan secara statistik.

b) Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk melihat peran variabel moderator dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel. Jika koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, maka terdapat efek moderasi. Sebaliknya, bila lebih kecil, maka moderasi tidak terbukti signifikan (Hair Jr, et.al, 2017).

Tabel 4.19
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 - > Kinerja Manajerial	0,232	0,250	0,098	2,327	0,000
Moderating Effect 2 - > Kinerja Manajerial	0,227	0,210	0,101	2,271	0,007

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan tabel di atas pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y diperoleh nilai T Statistic $2,327 > t \text{ table } (1,67)$ dan *P Values* sebesar $0,000 < 0,05$,

dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial.

Pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y diperoleh nilai T Statistic $2,271 > t \text{ table } (1,67)$ dan $P \text{ Values}$ sebesar $0,007 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

3) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Digunakan untuk menilai seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model (Hair Jr, et.al, 2017). Semakin tinggi nilai R Square, semakin baik kemampuan prediktif model. Menurut Ghozali (2016), nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 berarti moderat, dan 0,25 mengindikasikan model yang lemah. (Ghozali, 2016).

Tabel 4.20
Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0,937	0,931

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah sebesar 0,937, artinya besaran pengaruh 93,7%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial

Akuntabilitas publik mengacu pada tanggung jawab seorang pemimpin dalam suatu unit organisasi untuk menyampaikan dan menjelaskan hasil kerja serta

tindakannya kepada pihak yang memiliki otoritas. Prinsip ini penting guna memastikan proses kerja berjalan secara efisien, efektif, dapat dipercaya, dan sesuai dengan harapan yang dapat diprediksi.

Ketika sebuah instansi pemerintahan memiliki konsep Akuntabilitas Publik yang baik yaitu memiliki standar pengelolaan anggaran yang baik dan memiliki pertanggungjawaban yang jelas, maka ini akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja manajerial di sebuah instansi. Akuntabilitas publik dapat meningkatkan kinerja manajerial karena masyarakat dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan.

Akuntabilitas Publik kinerja dapat membantu memastikan bahwa setiap program pemerintah dilaksanakan dengan tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan awalnya. Akuntabilitas Publik dapat memberikan hasil positif seperti meningkatnya perasaan kompeten, meningkatnya komitmen karyawan terhadap pekerjaan, lebih banyak kreativitas dan inovasi, serta moral dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Dalam konteks tempat kerja, Akuntabilitas Publik mencakup tanggung jawab atas kinerja, memenuhi harapan, dan memberikan hasil yang selaras dengan tujuan organisasi.

Variabel X1 (Akuntabilitas Publik) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,322 yang menunjukkan arah hubungan positif. Nilai t-statistic sebesar 1,853 lebih tinggi dibanding t-table 1,67, dan p-value sebesar 0,010 lebih kecil dari 0,05. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntabilitas Publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, yang berarti bahwa semakin tinggi akuntabilitas publik dalam pelaksanaan program dan penggunaan anggaran, maka semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkan oleh instansi pemerintah. Akuntabilitas mencakup keterbukaan dalam penyusunan anggaran, ketepatan dalam pelaksanaan program, serta kemampuan mempertanggungjawabkan setiap penggunaan dana publik. Dalam konteks ini, akuntabilitas menjadi fondasi penting dalam memastikan manajemen instansi dapat berjalan efektif dan tepat sasaran.

Namun, dalam kenyataannya masih terdapat indikasi rendahnya akuntabilitas pada beberapa program pemerintah, seperti penyelesaian ganti kerugian dan santunan tanah untuk pembangunan, yang belum mencapai target realisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun akuntabilitas telah menjadi bagian dari sistem pemerintahan, penerapannya masih belum maksimal. Kegiatan yang belum terselesaikan tepat waktu atau tidak sesuai perencanaan mencerminkan lemahnya tanggungjawab dan koordinasi antar unit pelaksana, fenomena yang terjadi bisa mempengaruhi kinerja dari manajerial. Dengan demikian, kinerja manajerial ikut terdampak secara negatif, karena keberhasilan manajemen sangat bergantung pada ketepatan pelaksanaan program serta pertanggungjawaban anggaran secara transparan dan efisien. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa peningkatan akuntabilitas publik sangat penting untuk memperbaiki kinerja manajerial di sektor pemerintahan. Hal ini berimplikasi pada rendahnya kinerja manajerial karena Manajer tidak menjalankan fungsi kontrol dan evaluasi secara

maksimal, tidak ada kejelasan indikator pencapaian dalam pelaporan kinerja. Dalam kerangka teori stewardship, akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban moral dan administratif kepada public tanpa akuntabilitas, maka motivasi intrinsik untuk memberikan pelayanan terbaik juga menurun.

Realisasi anggaran pelaksanaan program pemerintah haruslah lebih matang dalam hal perencanaan dan realistis seperti permasalahan penyusunan dokumen perencanaan perangkat daerah yang seharusnya disusun berdasarkan kebutuhan riil dan kapasitas implementasi agar serapan anggarannya bisa lebih maksimal. Dengan melakukan monitoring triwulan pemerintah daerah dapat melihat progres fisik dan keuangan dari setiap kegiatan, contoh penyelesaian ganti rugi tanah harus memiliki *timeline* dan indikator keberhasilan, karena kalau tidak dikuatkan dengan perencanaan berbasis data serta eksekusi yang terstruktur, koordinasi lintas sektor, dan evaluasi kinerja secara berkala maka anggaran tersebut hanya menjadi angka di atas kertas tapi tidak memiliki dampak pada kesejahteraan masyarakat terkhusus di Kota Pematang Siantar.

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Akuntabilitas Publik yang diukur melalui tiga indikator dan enam item pernyataan, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,46 yang tergolong dalam kategori sangat baik. Sebagian besar responden memberikan penilaian “sangat baik”, terutama pada pernyataan mengenai kepatuhan instansi terhadap peraturan yang berlaku. Distribusi jawaban menunjukkan bahwa 59% responden memilih sangat baik, 31% memilih baik, 7% kurang baik, 3% tidak baik, dan 0% sangat tidak baik. Hasil ini mencerminkan bahwa praktik Akuntabilitas Publik di instansi telah berjalan dengan

baik, ditunjang oleh standar operasional yang diterapkan dan latar belakang pendidikan responden yang umumnya berasal dari disiplin ilmu manajemen.

Akuntabilitas Publik merupakan bentuk pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat atas segala aktivitas dan penggunaan sumber daya publik. Pada OPD di Kota Pematang Siantar, Akuntabilitas publik mendorong partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran dan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan. Ketika pejabat publik memiliki komitmen untuk menyampaikan informasi secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan, maka proses manajerial seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan akan berjalan lebih optimal dan terukur.

Kinerja manajerial dalam OPD sangat dipengaruhi oleh sejauh mana Akuntabilitas Publik tersebut ditegakkan. Pejabat OPD yang merasa bertanggung jawab atas tugasnya di hadapan publik cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih baik, disiplin, serta proaktif dalam mencapai target organisasi. Akuntabilitas Publik juga mendorong adanya evaluasi berkala dan pelaporan kinerja yang mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya daerah.

Selain itu, Akuntabilitas Publik memperkuat budaya organisasi yang sehat dengan menekan potensi penyimpangan, meningkatkan kejelasan peran, serta memperkuat integritas dalam pengambilan keputusan manajerial. Dalam konteks OPD Kota Pematang Siantar, peningkatan Akuntabilitas Publik dapat mendorong aparatur untuk bekerja lebih profesional, mematuhi regulasi, dan memenuhi ekspektasi stakeholders baik internal maupun eksternal, sehingga kinerja

manajerial secara keseluruhan meningkat.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa pemerintah daerah perlu memperkuat sistem pelaporan dan mekanisme kontrol publik terhadap aktivitas OPD. Peningkatan pelatihan aparatur dalam etika publik dan Akuntabilitas Publik, penguatan sistem e-government, serta keterbukaan informasi publik harus menjadi fokus untuk meningkatkan kinerja manajerial. Selain itu Keterlibatan masyarakat dalam evaluasi kinerja pemerintah mendorong terciptanya pemerintahan yang transparan dan berorientasi hasil.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifani, C., Salle, A., & Rante, A. (2018) membuktikan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja anggaran, kemudian Fajar Panuluh, G. (2020) menemukan pengaruh akuntabilitas publik terhadap pengelolaan dana desa, selanjutnya pada penelitian Jatmiko, B. (2020) akuntabilitas publik berdampak pada kinerja pemerintah daerah.

4.3.2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran merupakan suatu pendekatan yang dilakukan secara formal dan sistematis dalam rangka menjalankan tanggung jawab manajerial, khususnya dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Dalam konteks ini, partisipasi anggaran dipahami sebagai suatu rencana yang disusun secara terstruktur dalam bentuk angka, dinyatakan dalam satuan moneter, dan mencakup seluruh aktivitas organisasi atau perusahaan untuk periode tertentu di masa depan.

Ketika sebuah instansi pemerintahan memiliki sistematika penyusunan anggaran yang jelas dengan keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dan mampu memberikan kesan bersama-sama dalam mewujudkan tujuan pencapaian target anggaran, maka hal ini akan meningkatkan kinerja manajerial. Keterkaitan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial terletak pada harapan bahwa dengan melibatkan manajer dalam proses perencanaan anggaran, maka kinerjanya akan lebih optimal. Saat suatu tujuan dirumuskan dan disepakati secara bersama, pegawai akan merasa memiliki tujuan tersebut secara pribadi dan terdorong untuk mencapainya, karena mereka ikut ambil bagian dalam proses penyusunan anggaran. Dalam proses perencanaan anggaran, diperlukan kontribusi aktif dari seluruh tingkatan manajemen, baik dari manajer senior hingga manajer operasional, untuk menyusun serta menilai anggaran yang akan dijadikan sebagai acuan dalam mengukur pencapaian kinerja manajerial.

Pengaruh langsung variable X2 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) terhadap variable Y (Kinerja Manajerial) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,264 (positif), maka peningkatan nilai variable Partisipasi Penyusunan Anggaran akan diikuti peningkatan variable Kinerja Manajerial. Pengaruh variable Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial memiliki T Statistic $2,223 > t$ table (1,67) dan nilai *P-Values* sebesar $0,027 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah berpengaruh positif dan signifikan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi yang dimaksud tidak

hanya sekadar keterlibatan formal, tetapi juga mencakup kontribusi aktif dalam merumuskan prioritas program, menilai kebutuhan riil, serta menetapkan alokasi sumber daya secara lebih objektif dan efisien. Ketika proses ini berjalan dengan inklusif dan transparan, keputusan anggaran akan lebih akurat, implementasi lebih tertib, dan pertanggungjawaban menjadi lebih kuat, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja manajerial.

Namun, realitas di beberapa SKPD menunjukkan adanya fenomena rendahnya partisipasi dalam penyusunan dokumen perencanaan dan penatausahaan arsip dinamis, terutama pada unit kerja yang juga mengalami tingkat penyerapan anggaran yang rendah. Partisipasi masih rendah, terlihat dari minimnya *usulan pegawai* dalam penyusunan anggaran. Masih dominan *top-down budgeting* tanpa evaluasi partisipatif dari lini bawah. Hal ini berdampak pada kinerja manajerial karena tanpa partisipasi, manajer tidak memiliki *sense of ownership* terhadap target anggaran. Rencana kerja menjadi tidak realistis, sebab tidak disusun berdasarkan kondisi operasional yang dihadapi langsung oleh pelaksana teknis, ini mengindikasikan bahwa kurangnya pelibatan pegawai dan kelembagaan dalam proses anggaran dapat menyebabkan ketidaktepatan perencanaan program, lemahnya koordinasi, serta tidak optimalnya penggunaan anggaran. Ketika partisipasi minim, kebutuhan riil lapangan sering kali tidak terakomodasi dengan baik, sehingga program sulit dieksekusi dan realisasi anggarapun rendah.

Fenomena ini memperkuat bukti empiris bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan kunci penting dalam mendorong kinerja manajerial yang lebih baik, khususnya dalam hal efektivitas pelaksanaan dan

pencapaian output program. Seperti halnya realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah yang ada pada tahun 2022-2024 yang masih berada dibawah angka yang ditentukan, pada tahun 2022 terlihat realisasi belanja hanya sebesar 82% tidak terealisasi sepenuhnya dan ditahun 2023 Pemerintah Daerah menaikan target belanja padahal ditahun sebelumnya anggaranya tidak terealisasi 100%, hal ini dapat dikenai sanksi dikarenakan kinerja manajerial pemerintah daerah dianggap belum optimal jika realisasinya tidak sesuai target yang ditentukan. Namun jika penyerapan anggaran ini selalu rendah maka pemerintah daerah nantinya akan mendapatkan sanksi teguran oleh inspektorat daerah sehingga ini berdampak terhadap kinerja manajerial pemerintah daerahnya.

Dalam penyusunan anggaran pelibatan aktif seluruh pemangku kepentingan sangatlah berpengaruh, rendahnya realisasi bisa disebabkan karena kurangnya koordinasi antara SKPD, masyarakat dan mitra kerja. Melibatkan masyarakat sejak awal dalam Musrenbag dan pelaksanaan bisa memperkuat dukungan dan mempercepat eksekusi program yang akan direalisasikan dengan begitu kinerja manerial dapat memberikan dampak perbaikan dari relasasi pendapatan dan belanja daerah itu sendiri.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran mencapai skor 4,37, yang tergolong dalam kategori sangat baik. Penilaian ini didasarkan pada sepuluh pernyataan yang mewakili lima indikator utama, yang secara keseluruhan mencerminkan keterlibatan responden yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran di lingkungan kerjanya.

Hasil distribusi jawaban menunjukkan bahwa pernyataan dengan skor tertinggi terdapat pada item “atasan selalu menghargai pendapat seluruh bawahan terkait anggaran”. Sebanyak 55% responden memberikan penilaian “sangat baik”, 32% menyatakan “baik”, 10% memilih “kurang baik”, 2% menilai “tidak baik”, dan 1% memberikan respons “sangat tidak baik”. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasakan adanya penghargaan terhadap partisipasi mereka dalam proses penyusunan anggaran dan telah berjalan baik dalam hal kualitas informasi.

Adanya kontribusi pada proses penyusunan anggaran mencerminkan sejauh mana pegawai atau manajer lini di OPD dilibatkan dalam proses perencanaan keuangan. Di Kota Pematang Siantar, keterlibatan aktif aparatur OPD dalam penyusunan anggaran mendorong terciptanya anggaran yang lebih realistis, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan operasional masing-masing unit kerja. Ketika pegawai merasa suara dan aspirasinya didengar dalam proses perencanaan, maka mereka akan lebih memiliki rasa memiliki terhadap anggaran yang ditetapkan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga berpengaruh terhadap peningkatan akurasi dalam alokasi sumber daya dan efisiensi penggunaan anggaran. Dengan adanya keterlibatan langsung, para manajer dapat lebih memahami batasan dan prioritas anggaran, sehingga dapat mengelola sumber daya dengan lebih tepat dan efektif. Hal ini memiliki dampak langsung pada kinerja manajerial lebih maju, terutama dalam pengambilan keputusan, pengawasan kegiatan, dan pencapaian sasaran program kerja OPD.

Selain meningkatkan efisiensi dan efektivitas, partisipasi penyusunan anggaran juga membangun komunikasi dan koordinasi antar unit kerja. Ini menciptakan sinergi dalam pelaksanaan tugas dan mengurangi risiko konflik antar bagian yang kerap timbul akibat ketidaksepahaman anggaran. Di lingkungan OPD Kota Pematang Siantar, partisipasi ini memperkuat semangat kolaboratif dan tanggung jawab kolektif dalam mencapai target kinerja organisasi.

Implikasinya adalah bahwa pemerintah daerah perlu mendorong budaya partisipatif dalam proses penyusunan anggaran di setiap OPD. Hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan penyusunan anggaran partisipatif, forum diskusi lintas bagian, serta peningkatan peran manajer lini dalam perencanaan keuangan. Keterlibatan yang luas akan menciptakan anggaran yang lebih akurat, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja manajerial dan pelayanan publik secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini selaras dengan sejumlah studi terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (Sholikha, 2022) dengan judul *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Publik Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Lamongan)*, melalui penelitiannya pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Lamongan mengungkapkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja manajerial (Pratiwi & Rizqi, 2023) dengan judul *The Influence of Budget Preparation Participation on Managerial Performance with Organizational*

Commitment, Leadership Style and Motivation as Moderating Variables yang menunjukkan bahwa *Budget Preparation Participation* berpengaruh terhadap *Managerial Performance*. (Raharja et al., 2015) dengan judul pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Masyarakat dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Organisasi (Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Buleleng) di mana partisipasi dalam penyusunan anggaran berdampak terhadap kinerja manajerial, bahkan ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi.

4.3.3. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial dimoderasi

Komitmen Organisasi

Akuntabilitas merupakan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh pihak yang telah menerima kepercayaan dari para pemangku kepentingan (stakeholders), yang hasil akhirnya dapat berupa kesuksesan atau kegagalan dalam menjalankan tugas guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. (Fajar, 2020). Sementara itu menurut (Garung & Ga, 2020) Akuntabilitas publik adalah suatu bentuk usaha dalam menyampaikan laporan pertanggungjawaban atas seluruh aktivitas dan pencapaian kinerja yang telah dilaksanakan oleh suatu entitas kepada pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap entitas tersebut.

Komitmen organisasi merupakan kondisi di mana seorang karyawan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi dan tujuannya, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut dalam jangka panjang. Komitmen organisasi berkaitan erat dengan perilaku masing-masing pihak dalam mewujudkan tujuan instansi pemerintahan, ketika sebuah instansi telah memiliki

konsep Akuntabilitas Publik yang jelas ditambah dengan komitmen dari masing-masing pegawainya maka ini akan menjadi kekuatan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y diperoleh nilai T Statistic $2,327 > t \text{ table } (1,67)$ dan *P Values* sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh antara Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntabilitas Publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial, yang berarti semakin tinggi tingkat akuntabilitas dalam suatu instansi, maka akan semakin baik pula kinerja manajerialnya. Akuntabilitas dalam hal ini mencakup sejauh mana instansi pemerintah mampu menyampaikan informasi yang benar, transparan, dan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan serta pelaksanaan program-program kerja. Akuntabilitas publik yang baik akan mendorong setiap bagian dalam organisasi bekerja secara lebih tertib, efisien, dan sesuai prosedur yang ditetapkan.

Namun dalam konteks yang terjadi di lapangan, ditemukan bahwa terdapat penurunan kinerja manajerial, yang tercermin dari realisasi pendapatan dan belanja pemerintah yang tidak mencapai target pada tahun 2024, serta penurunan efektivitas dan efisiensi anggaran secara signifikan. Banyak kegiatan mandek di tengah jalan karena kurangnya keterlibatan dan dorongan internal pegawai, target yang telah ditetapkan tidak dipenuhi karena tidak ada semangat kolektif untuk mencapainya. Komitmen organisasi berfungsi sebagai “penguat” (moderator) dalam hubungan antara akuntabilitas/partisipasi dan kinerja manajerial. Ketika akuntabilitas dan

partisipasi tinggi tetapi komitmen rendah, maka implementasinya tidak akan maksimal. Komitmen memperkuat keterhubungan antar unit, mendorong kolaborasi, dan meningkatkan motivasi. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara prinsip akuntabilitas publik dan praktik aktual manajerial, yang mengindikasikan bahwa penerapan akuntabilitas publik di beberapa unit kerja belum sepenuhnya optimal. Ketika akuntabilitas rendah, perencanaan dan pelaksanaan anggaran cenderung tidak disiplin, pengawasan melemah, dan pengambilan keputusan menjadi kurang berdasarkan data dan kebutuhan riil. Hal ini berdampak pada rendahnya serapan anggaran dan tidak tercapainya target-target pendapatan maupun belanja yang telah dirancang sebelumnya.

hasil rata-rata tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Manajerial—yang diukur melalui lima indikator dan 12 pernyataan—menunjukkan skor 4,07. Skor ini tergolong dalam kategori baik, yang mencerminkan bahwa pelaksanaan kinerja manajerial dipersepsikan cukup optimal oleh responden berdasarkan indikator yang digunakan.

Berdasarkan hasil tanggapan responden di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden cenderung memilih kategori jawaban sangat baik, di mana skor tertinggi diperoleh pada pernyataan mengenai peran kepala bagian dalam menetapkan tujuan, kebijakan, serta merencanakan kegiatan, seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan perumusan program. Adapun jawaban rata-rata responden dengan jumlah responden menjawab sangat baik sebesar 47%, baik sebesar 30%, kurang baik sebesar 17%, tidak baik sebesar 5% dan sangat tidak baik sebesar 1%. Hal ini menunjukkan bahwa upaya Kinerja Manajerial telah berjalan

baik dalam hal perencanaan.

Akuntabilitas Publik merupakan prinsip dasar dalam tata kelola pemerintahan yang baik, di mana setiap aparatur dituntut untuk bertanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan yang diambil dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks OPD di Kota Pematang Siantar, Akuntabilitas Publik mendorong manajer untuk bekerja secara transparan, jujur, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Semakin tinggi tingkat Akuntabilitas Publik, semakin besar pula kesadaran individu dalam mengelola sumber daya dan melaksanakan program kerja secara efektif dan efisien.

Namun, pengaruh positif dari Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial akan semakin kuat apabila dimoderasi oleh komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap nilai dan tujuan organisasi akan merespons tuntutan Akuntabilitas Publik bukan sebagai beban, melainkan sebagai tanggung jawab moral. Di OPD Kota Pematang Siantar, manajer yang berkomitmen cenderung lebih disiplin, konsisten dalam pelaporan, dan berorientasi pada hasil, sehingga kinerja manajerial meningkat baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan.

Interaksi antara Akuntabilitas Publik dan komitmen organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian target kinerja. Manajer tidak hanya berorientasi pada pemenuhan formalitas administratif, tetapi juga menunjukkan inisiatif, loyalitas, dan profesionalisme dalam bertugas. Dalam konteks OPD Kota Pematang Siantar, kombinasi ini berpotensi memperkuat integritas organisasi, meningkatkan efisiensi layanan publik, serta mendorong pencapaian tujuan

pembangunan daerah secara lebih optimal.

Implikasinya adalah pemerintah daerah harus memperkuat budaya Akuntabilitas Publik dengan menyediakan sistem pelaporan dan pengawasan yang transparan dan objektif, serta secara simultan menumbuhkan komitmen organisasi melalui pelatihan, pemberdayaan, dan pembinaan aparatur. Peningkatan integritas dan loyalitas terhadap visi organisasi akan memperkuat pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap kinerja manajerial. Dengan pendekatan ini, OPD Kota Pematang Siantar dapat menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima.

Penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Mauliza & Astuti, 2022) mengungkapkan bahwa keberadaan komitmen organisasi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran, akuntabilitas publik, serta kejelasan tujuan anggaran terhadap kinerja pegawai, Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian (Safitri & Asyik, 2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor penguat dalam kaitannya antara partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial, Penelitian ini memperkuat hasil-hasil sebelumnya oleh (Cantika et al., 2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki peran moderasi dalam memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan sistem pengendalian internal dengan kinerja manajerial pada OPD di Provinsi Jambi.

4.3.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi Komitmen Organisasi

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menjadi aspek krusial dalam manajemen organisasi publik, karena proses ini memerlukan partisipasi aktif dari berbagai elemen guna memastikan transparansi dan akurasi perencanaan keuangan (Utami, 2017) menjelaskan bahwa partisipasi dalam penganggaran di sektor publik mencerminkan sejauh mana pegawai memahami dan turut serta dalam merancang anggaran unit kerjanya serta memperhatikan pengaruh pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan anggaran. Komitmen terhadap organisasi mencerminkan seberapa besar kesetiaan dan dedikasi pegawai dalam mendukung misi serta tujuan institusi tempatnya bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan moderasi komitmen organisasi memiliki nilai T Statistic sebesar 2,271 yang lebih tinggi dari t tabel (1,67), serta nilai P Values sebesar $0,007 < 0,05$. Dengan demikian, komitmen organisasi terbukti memoderasi secara signifikan pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial.

Secara deskriptif, rata-rata penilaian terhadap variabel Komitmen Organisasi yang diukur menggunakan lima indikator (afektif, berkelanjutan, dan normatif) dan enam item pernyataan, mencapai skor 4,20 yang termasuk kategori sangat baik. Responden cenderung memilih jawaban “sangat baik”, khususnya pada pernyataan mengenai loyalitas terhadap instansi tempat bekerja, dengan rincian sebanyak 51% menjawab sangat baik, 28% baik, 14% kurang baik, 6% tidak baik,

dan 1% sangat tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap tingkat komitmen organisasi berada dalam kategori positif.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberi ruang bagi pegawai untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan keuangan, sehingga meningkatkan pemahaman mereka terhadap arah kebijakan dan prioritas kerja organisasi. Dalam konteks OPD Kota Pematang Siantar, partisipasi ini telah mendorong terciptanya keputusan yang lebih adaptif dan relevan. Pegawai yang dilibatkan akan merasa lebih bertanggung jawab dalam merealisasikan target-target yang telah direncanakan bersama..

Namun, partisipasi saja belum cukup. Tanpa adanya komitmen yang tinggi dari aparatur, dampak dari keterlibatan tersebut bisa saja tidak optimal. Komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor penguat yang dapat meningkatkan efektivitas partisipasi dalam mencapai kinerja manajerial yang lebih baik. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi cenderung mengarahkan partisipasinya ke arah yang lebih konstruktif dan produktif. Di lingkungan OPD Kota Pematang Siantar, komitmen ini mendorong integritas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada fungsi manajerial..

Ketika partisipasi penyusunan anggaran dikombinasikan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, maka kinerja manajerial akan meningkat secara signifikan. Kolaborasi antar unit kerja menjadi lebih solid, pelaksanaan program berjalan efektif, dan pengawasan anggaran menjadi lebih ketat. Di lingkungan OPD Kota Pematang Siantar, sinergi antara partisipasi dan komitmen organisasi memperkuat pencapaian sasaran strategis, meningkatkan Akuntabilitas Publik, dan

memperbaiki tata kelola pemerintahan secara menyeluruh.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa pemerintah daerah perlu tidak hanya mendorong partisipasi dalam penyusunan anggaran, tetapi juga membangun dan mempertahankan komitmen organisasi di kalangan aparatur OPD. Ini dapat dilakukan melalui penguatan budaya kerja, pemberian penghargaan terhadap kinerja unggul, serta pelatihan kepemimpinan dan integritas. Dengan memperkuat kedua aspek ini secara bersamaan, kinerja manajerial OPD akan semakin efektif, efisien, dan sejalan dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Mauliza & Astuti, 2022) dalam karya mereka yang berjudul "Dampak Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Publik, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Manajerial Majelis Pendidikan Daerah." Mereka menemukan bahwa komitmen organisasi dapat berfungsi sebagai pemoderasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran, akuntabilitas publik, dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Safitri & Asyik, 2022) dalam tulisan mereka yang berjudul "Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi Dalam Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial," yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai penghubung dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Selain itu, penelitian oleh (Cantika et al., 2021) yang berjudul "Dampak Partisipasi Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan

Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial (OPD) Di Provinsi Jambi" juga menemukan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja manajerial.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan memberikan gambaran yang dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Akuntabilitas Publik berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, dengan demikian semakin tinggi tingkat akuntabilitas yang diterapkan oleh instansi pemerintah, maka akan semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Akuntabilitas publik mengharuskan setiap unit organisasi untuk melaksanakan tugasnya secara transparan dan bertanggung jawab kepada publik. Dalam konteks ini, pejabat publik wajib menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap penggunaan sumber daya, terutama anggaran, kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan efisiensi, efektivitas, serta pencapaian target-target organisasi secara terukur.
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, dengan demikian mengindikasikan bahwa keterlibatan aktif berbagai pihak dalam proses perencanaan anggaran akan meningkatkan kualitas dan efektivitas manajemen organisasi. Partisipasi ini meliputi pegawai, manajer, dan pemangku kepentingan lain yang memberikan masukan, aspirasi, serta evaluasi dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya partisipasi yang luas dan inklusif, anggaran yang disusun menjadi lebih realistis, relevan

3. dengan kebutuhan lapangan, serta mendapat dukungan penuh dari pelaksana program.
4. Komitmen organisasi memperkuat pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial, sehingga kombinasi keduanya mendorong peningkatan kinerja pegawai di OPD Kota Pematang Siantar.
5. Komitmen organisasi juga memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di OPD Kota Pematang Siantar.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh akuntabilitas publik dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi di OPD Kota Pematang Siantar, maka disarankan:

1. Memperkuat Implementasi Akuntabilitas Publik Berdasarkan hasil uji statistik, Akuntabilitas publik memberikan dampak yang nyata dan bermakna dalam mendorong perbaikan kinerja manajerial. Oleh karena itu, OPD di Kota Pematang Siantar diharapkan terus meningkatkan transparansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran sesuai dengan prinsip good governance. Penerapan standar operasional prosedur (SOP) dan penguatan sistem pengawasan internal juga perlu diperkuat.
2. Meningkatkan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Partisipasi penyusunan anggaran terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial. Untuk itu, setiap OPD disarankan melibatkan lebih banyak unit

kerja dalam proses penyusunan anggaran, melalui forum konsultasi internal maupun pelatihan penyusunan anggaran partisipatif guna menciptakan rasa tanggung jawab bersama dalam pencapaian target anggaran.

3. Penguatan Komitmen Organisasi Komitmen organisasi berperan memperkuat efek akuntabilitas dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh sebab itu, penting bagi pimpinan OPD untuk membangun dan memelihara komitmen pegawai melalui pendekatan pembinaan, pelatihan nilai-nilai organisasi, dan pemberian apresiasi atas kinerja yang baik.
4. Mengintegrasikan Akuntabilitas, Partisipasi, dan Komitmen dalam Sistem Kinerja Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja manajerial. Maka dari itu, Pemerintah Daerah sebaiknya menyusun kebijakan dan sistem evaluasi kinerja yang mengintegrasikan aspek akuntabilitas, partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi secara menyeluruh.
5. Pengembangan Kapasitas melalui Pelatihan Berkelanjutan Meskipun indikator akuntabilitas dan komitmen organisasi tergolong sangat baik, penguatan secara berkelanjutan tetap dibutuhkan. Disarankan agar OPD melaksanakan pelatihan rutin terkait etika kerja, kepemimpinan, serta tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien.
6. Penyempurnaan Sistem Evaluasi Kinerja Manajerial Untuk memastikan konsistensi dan efektivitas dari pengaruh akuntabilitas dan partisipasi

terhadap kinerja, disarankan agar sistem evaluasi kinerja manajerial di setiap OPD mencakup indikator spesifik mengenai keterlibatan dalam perencanaan anggaran dan kepatuhan terhadap prinsip akuntabilitas publik. Dengan menerapkan saran-saran di atas, diharapkan kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematang Siantar dapat meningkat secara signifikan, sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance* yang menjadi landasan utama dalam tata kelola pemerintahan daerah yang efektif dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Amani, F., & Halmawati, H. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Kota Padang. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 4(2), 299–310. <https://doi.org/10.24036/jea.v4i2.528>
- Anindya, D. A. (2020). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Marajasa. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 11.
- Annisah Ahmadya, Ceria Hermina, & Dyta Setiawati Hariyono. (2024). Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Anggota Forum Anak Kota Banjarmasin. *Corona: Jurnal Ilmu Kesehatan Umum, Psikolog, Keperawatan Dan Kebidanan*, 2(3), 80–95. <https://doi.org/10.61132/corona.v2i3.564>
- Arifani, C., Salle, A., & Rante, A. (2018). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran Berbasis Value For Money. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Daerah*, 13(1), 68–82.
- Aritonang, E. A., Sari, E. N., & Astuty, W. (2021). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variable Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iv Medan. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(6), 1763–1779.
- Azwar, J., Irfan, I., & Saprinal, M. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.
- Boko, Y. A. (2022). Perkembangan Teori Manajemen (Teori Ilmiah Dan Teori Organisasi Klasik). *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi (JUPEK)*, 3(2), 49–61.
- Cantika, S., Mukhzarudfa, M., & Zulma, G. W. M. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(2), 628–635.
- Dahrani. (2021). *Analisis Profesionalisme Berbasis Sumber Daya Insani Bprs Di Sumut*. 9–25.
- Dahrani, D. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kain Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Kota Binanga (Studi Kasus Toko Kain A.A Mahmud). *Al-Sharf: Jurnal Ekonomi Islam*, 03(3), 445–457. <https://doi.org/10.56114/al-sharf.v3i3.444>
- Dahrani, D., Saragih, F., & Ritonga, P. (2022). Model Pengelolaan Keuangan Berbasis Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan : Studi pada UMKM di Kota Binjai. *Owner*, 6(2), 1509–1518. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.778>
- Fajar Panuluh, G. (2020). *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Dan Partisipasi Terhadap Pengelolaan Dana Desa Di Kecamatan Dolopo Kabupaten Madiun*. 2(1), 10–20.
- Fathah, R. N. (2017). Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa (Studi Kasus Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Wijirejo Kecamatan Pandak- Kabupaten Bantul Tahun 2016/2017). *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi*

Indonesia), 2(2).

- Garung, C. Y., & Ga, L. L. (2020). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Pengelolaan Alokasi Dana Desa (Add) Dalam Pencapaian Good Governance Pada Desa Manulea, Kecamatan Sasitamean, Kabupaten Malaka. *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 8(1), 19–27.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habibie, M. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Muhammad Habibie Fakultas Ekonomi. *Universitas Medan Area. II Nomor, 1*.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hanum, Z., Hafsah, H., & Ritonga, P. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Kampus Islam Swasta di Kota Medan. *Seminar Nasional Teknologi ...*, 1, 811–816.
- Ishak, P. (2021). *Kinerja manajerial: ditinjau dari karakteristik sistem akuntansi manajemen, activity based management, desentralisasi*. Cv. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Jatmiko, B. (2020). Pengaruh Pengawasan Internal, Akuntabilitas dan Transparansi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 7(2), 231.
- Ji, S. (2022). Role of managerial and political accountability in improving performance of local governments. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 499–531.
- Jitmau, F., Kalangi, L., & Lambey, L. (2017). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Di Kabupaten Sorong). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"*, 8(1).
- Juliandi, A., Manurung, S., & Irfan, I. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi: Sukses Menulis Skripsi & Tesis Mandiri*. UMSU Press.
- Kewo, C. L. (2017). The influence of internal control implementation and managerial performance on financial accountability local government in Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1), 293–297.
- Kusnadi, B. O. P., & Rahayu, Y. (2021). Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 10(1).
- Mauliza, S., & Astuti, W. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Manajerial Majelis Pendidikan Daerah. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 8(1), 18–26.
- Melia, P., & Sari, V. F. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(3), 1068–1079.
- Munasifa, N., & Pratolo, S. (2024). Felt Accountability and Managerial

- Performance: The Moderation Effects of Organizational Commitment and Work Motivation (Empirical Study on Medical Managers of Community Health Centers in Pemalang Regency). *SHS Web of Conferences*, 201, 4004.
- Murtin, A., & Rahmawati, S. I. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/10.59330/jai.v1i1.3>
- Mustofa, A. W., & Trisnaningsih, S. (2022). Studi Literatur: Peran Desentralisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Seminar Nasional Akuntansi Dan Call for Paper (SENAPAN)*, 2(1), 28–35. <https://doi.org/10.33005/senapan.v2i1.169>
- Nengsi, N. S. W. (2021). Pengaruh Tqm, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 1(2), 86–101.
- Prasetya, R. A., Suparwati, Y. K., & Kristanto, R. S. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah (Studi Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 91–101.
- Pratama, R. Y. (2020). Fungsi-fungsi manajemen “POAC.” *Universitas Jenderal Achmad Yani*.
- Pratiwi, A., & Rizqi, R. M. (2023). The Influence of Budget Preparation Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment, Leadership Style and Motivation as Moderating Variables. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 16(2), 175–186.
- Raharja, G. P., Herawati, N. T., AK, S. E., & Purnamawati, I. G. A. (2015). Pengaruh Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat dan Pengawasan Internal terhadap Kinerja Organisasi (Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Buleleng). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 3(1).
- Ramadhani, S. W. (2021). PENGARUH AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI PENGELOLAAN DANA DESA TERHADAP KESEJAHTERAAN MASYARAKAT (Studi Kasus: Desa Tambar Kecamatan Jogoroto Kabupaten Jombang Provinsi Jawa Timur). *Proaksi*, 8(2), 561–571.
- Ruminingsih, R., Riharjo, I. B., & Ardini, L. (2019). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Akrua Atas Barang Milik Pemerintah Daerah Kota Surabaya. *Profita: Komunikasi Ilmiah Dan ...*, 13, 190–207.
- Safitri, R. D., & Asyik, N. F. (2022). Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi Pada Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 11(10).
- Saputro, A. C., & Nuvriasari, A. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Dan Permodalan Usaha Pada Komunitas UMKM “Cupu Pitoe” Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1).
- Sari, A., & Widiatmoko, J. (2023). Peran Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi

- Pengaruh Sistem Pengendalian Internal dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 826. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.955>
- Sari, E. N., Lubis, A., & Astuty, W. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Sistem Pengelolaan Dana Desa Serta Dampak Terhadap Kinerja Pemerintah Desa Di Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Mutiara Akuntansi*, 5(2), 107–126.
- Shiddiqi, A. I., & Lambey, R. (2022). Evaluasi kinerja manajer berdasarkan Akuntansi pertanggungjawaban pada CV. Palakat. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(1), 139â – 148.
- Sholikha, M. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Lamongan). *JEKMA*, 3(3).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R & D*. Alfabeta.
- Utami, W. (2017). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 2(4), 56–68.
- Wokas, B. C. P., Saerang, D., & Mawikere, L. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Uphus Khamang Indonesia. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 5(2), 921–932.
- Yanti, R. W., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2020). The Effect of Budget Goal Clarity, Internal Control Systems, and Quality of Human Resources on The Village Chief Performance with Accountability and Organizational Commitment as The Moderating Variables. *International Journal of Economic, Business & Applications*, 5(1), 1–16.
- Yuniningsih, A. T. (2022). Tingkatan Manajemen Dan Bidang-Bidang Manajemen. *Dasar-Dasar Manajemen (Suatu Pengantar)*, 29.

LAMPIRAN 1

1.1 KUISIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Dengan hormat, Berkenan dengan pelaksanaan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir kuliah dengan judul **“Pengaruh Akuntabilitas Publik Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematang Siantar”**, maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan penilaian secara objektif. Data dari Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis penelitian semata. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu dalam mengisi kuisisioner ini saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Peneliti

Zulham Afandi Saragi

I. Profil Responden

1. Nama.....(boleh tidak di isi)
2. Jenis kelamin : (1) Laki-Laki (2) Perempuan
3. Usia : (1) < 30 tahun (3) 36-40 tahun
(2) 30-35 tahun (4) ≥ 40 tahun
4. Pendidikan Formal : (1) D3 (2) S1 (3) S2 (4) Lainnya
5. Bidang Pendidikan : (1) Akuntansi (2) Manajemen (3) Hukum (4) lainnya
6. Lama Bekerja : (1) <2 Tahun (2) 2-5 Tahun (3) >5 tahun
7. Jabatan : (1) Kepala Dinas (2) Kepala Bagian (3) Lainnya

8. Lama Menjabat : (1) <1 Tahun (2) 1-3 Tahun (3) > 3 Tahun

II. Petunjuk Pengisian

Beri tanda centang (✓) pada kolom yang paling sesuai dengan anda. Keterangan:

SB = Sangat Baik

B = Baik

CB = Cukup Baik

TB = Tidak Baik

STB = Sangat Tidak Baik

1.2 Kinerja Manajerial (Y)

No	Pernyataan	SB (5)	B (4)	CB (3)	TB (2)	STB (1)
Perencanaan						
1	Peran kepala bagian dalam menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program					
2	Peran kepala bagian dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan					
Investigasi						
3	Peran kepala bagian melakukan pengecekan terhadap kinerja setiap unit atau bagian					
4	Perbaikan yang dilakukan di setiap unit pada saat temuan kesalahan dan kelemahan					
Koordinasi						
5	Peran kepala bagian dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
6	Peran kepala bagian dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit atau sub unit bagian.					
Evaluasi						
7	Peran kepala bagian dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja,					

8	Peran kepala bagian dalam mengevaluasi laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit atau sub unit.					
Supervisi						
9	Peran kepala bagian dalam mengelola atau mengatur pegawai					
10	Peran kepala bagian dalam mengelola atau mengatur kinerja unit/bagian					
Staffing						
11	Peran kepala bagian dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit atau sub unit					
12	Peran kepala bagian dalam mewakili organisasi daya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.					

1.3 Akuntabilitas Publik (X1)

No	Pernyataan	SB (5)	B (4)	CB (3)	TB (2)	STB (1)
Standar operasional						
1	Proses pengelolaan anggaran di instansi tempat saya bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan					
2	Instansi tempat saya bekerja adalah instansi yang taat aturan					
Pengelolaan Anggaran						
3	Instansi tempat saya bekerja telah memiliki standar operasional yang baik dan termanajemen dalam pengelolaan anggaran					
4	Dalam mengelola anggaran Instansi tempat saya bekerja memiliki tingkat akuntabilitas yang baik					
Pertanggungjawaban						
5	Laporan kinerja yang diterbitkan oleh Instansi tempat saya bekerja					
6	Laporan kinerja Instansi tempat saya bekerja sangat mudah diakses					

1.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)

No	Pernyataan	SB (5)	B (4)	CB (3)	TB (2)	STB (1)
Keterlibatan						
1	Partisipasi saya dalam penyusunan anggaran dalam divisi.					
2	Kontribusi Saya dalam penyusunan anggaran program dalam divisi					
Revisi Anggaran						
3	Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan saya dalam melaksanakan revisi anggaran					
4	Revisi anggaran yang dilaksanakan setiap ada sesuatu yang mendesak					
Memberikan Pendapat						
5	Pendapat saya dalam mempengaruhi penyusunan anggaran					
6	Atasan selalu menghargai pendapat seluruh bawahan terkait anggaran					
Usulan						
7	Saya sering meminta pendapat atau usulan pada atasan mengenai anggaran unitnya					
8	Pengaruh saya yang tercermin dalam penyusunan anggaran					
Kontribusi Meminta Pendapat						
9	Wewenang yang saya miliki dalam mengendalikan setiap penetapan sasaran anggaran divisi.					
10	kapasitas dan pengaruh besar yang saya miliki pada setiap penetapan anggaran dalam divisi					

1.5 Komitmen Organisasi (Z)

No	Pernyataan	SB (5)	B (4)	CB (3)	TB (2)	STB (1)
Afektif						
1	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
2	Setiap masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga					

Berkelanjutan					
3	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini				
4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain				
Normatif					
5	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya				
6	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini.				

DAFTAR LAMPIRAN 2 TABULASI DATA

y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	y.7	y.8	y.9	y.10
5	3	5	4	4	5	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	3	1	2	2
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
1	2	1	1	1	1	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
3	3	3	4	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
5	5	4	4	4	4	4	5	3	5
3	3	3	2	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	2	5	5	3	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	4	3	4	4	4	5	5	4
5	3	5	5	5	5	5	4	4	5
5	3	5	5	5	5	5	4	4	4
2	2	3	3	4	3	4	5	4	4
2	2	4	2	4	3	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	5	5	5	4	5	4

4	3	4	4	3	4	5	5	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	5
3	3	3	4	4	4	4	4	5	4
4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
4	5	4	5	5	4	4	4	3	5
5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
3	3	3	3	2	3	3	1	2	2
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5
1	2	3	1	1	3	2	2	2	2
5	5	4	5	5	5	4	3	4	5

y.11	y.12	z.1	z.2	z.3	z.4	z.5	z.6	x1.1	x1.2
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
2	2	2	1	1	2	1	2	1	2
5	4	4	3	4	4	3	3	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	4	5	4	5	4	4
2	2	1	2	2	2	1	2	1	1
4	5	3	5	5	5	4	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	3	3	4	5	3	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	4	5	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	4	4	4	4	3	4
3	5	3	4	4	4	5	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	3	4	4	4	5	4
4	4	3	3	4	5	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
2	1	1	2	2	2	1	2	1	1
4	4	3	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4

3	1	3	3	3	3	3	3	3	2
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
1	1	2	1	2	2	2	1	2	2
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	3	3	3	3
1	1	2	2	2	2	2	1	2	2
5	5	5	3	4	4	5	5	5	2
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
4	4	4	3	3	4	5	4	5	4
5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5

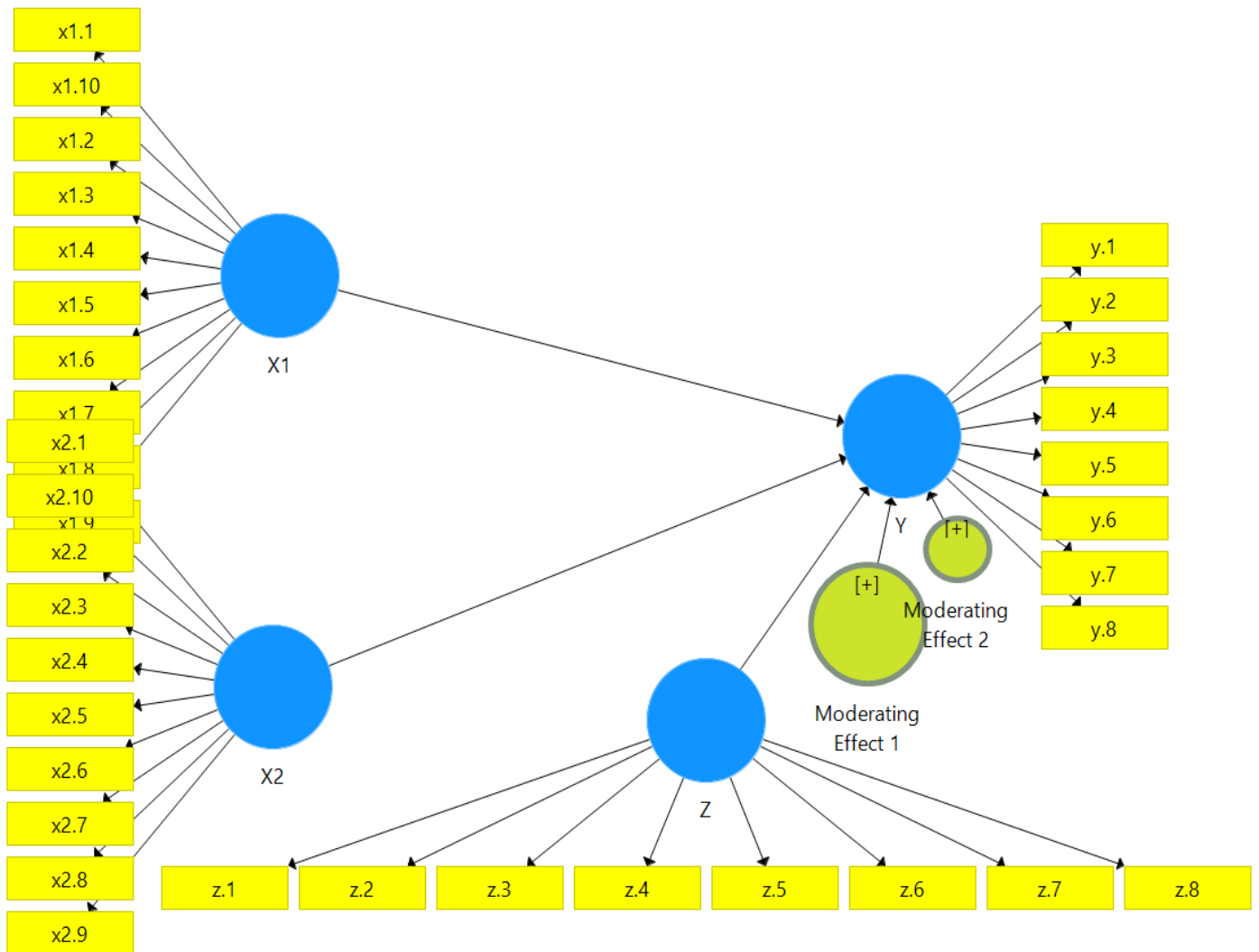
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
3	4	5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	3	4	4	5	4	3	3
4	4	4	3	5	4	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	3	4	3	2
4	4	5	5	4	5	5	4	4	5
3	3	4	4	5	4	4	4	5	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	3	3	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5	3
1	1	2	2	2	2	2	1	2	2
5	5	4	3	4	4	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
2	2	1	2	1	1	2	2	1	1
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

x2.7	x2.8	x2.9	x2.10
4	5	5	4
4	5	4	5
2	2	3	3
5	5	4	5
2	2	2	2
4	5	4	5
4	4	4	4
5	5	4	5
1	2	2	1
4	4	4	3
4	5	4	5
3	4	3	5
5	5	5	5

4	4	4	5
2	2	2	2
5	5	5	5
5	4	5	5
5	4	3	4
1	1	1	2
3	5	3	5
4	4	3	3
4	4	5	5
4	4	5	3
5	5	5	5
2	2	2	2
5	4	4	5
4	5	5	5
5	4	3	5
5	4	4	4
4	5	4	5
4	4	4	5
2	2	2	2
4	5	5	4
4	4	5	5
4	4	5	5
2	2	3	2
5	5	4	4
5	4	4	4
4	4	5	4
4	5	3	3
5	4	4	4
4	4	3	5
4	5	4	5
4	4	4	4
2	1	2	2
5	4	5	5
4	5	4	4
4	5	4	5
4	4	4	4
5	5	4	5
5	4	4	5
4	4	4	3
4	5	5	5

3	2	3	4
5	4	5	5
4	5	4	5
2	2	3	3
5	5	4	5
2	2	2	2
4	5	4	5

LAMPIRAN 3
MODEL STRUKTURAL PLS



LAMPIRAN 4
HASIL PENGUJIAN DATA

Tabel 3.5
Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja Manajerial (Y)	1	0.915	0,361	valid
	2	0.849	0,361	valid
	3	0.936	0,361	valid
	4	0.933	0,361	valid
	5	0.955	0,361	valid
	6	0.957	0,361	valid
	7	0.953	0,361	valid
	8	0.733	0,361	valid
	9	0,787	0,361	valid
	10	0,712	0,361	valid
	11	0,767	0,361	valid
	12	0,777	0,361	valid
Komitmen Organisasi (Z)	1	0.858	0,361	valid
	2	0.924	0,361	valid
	3	0.885	0,361	valid
	4	0.839	0,361	valid
	5	0.820	0,361	valid
	6	0.909	0,361	valid
Akuntabilitas Publik(X1)	1	0.918	0,361	valid
	2	0.905	0,361	valid
	3	0.963	0,361	valid
	4	0.947	0,361	valid
	5	0.947	0,361	valid
	6	0.887	0,361	valid
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	1	0.887	0,361	valid
	2	0.775	0,361	valid
	3	0.884	0,361	valid
	4	0.915	0,361	valid
	5	0.891	0,361	valid
	6	0.899	0,361	valid
	7	0.907	0,361	valid
	8	0.771	0,361	valid
	9	0.713	0,361	valid
	10	0.740	0,361	valid

Tabel 3.6.
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,781	0,4	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,819		Reliabel
Akuntabilitas Publik	0,823		Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,834		Reliabel

Tabel 4.14
Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Akuntabilitas Publik	0,959	0,960	0,967	0,830
Kinerja Manajerial	0,969	0,971	0,973	0,749
Komitmen Organisasi	0,962	0,965	0,970	0,842
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,952	0,957	0,959	0,701

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Tabel 4.15
Validitas Konvergen

	Akuntabilitas Publik	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Penyusunan Anggaran
x1.1	0,940			
x1.2	0,925			
x1.3	0,930			
x1.4	0,926			
x1.5	0,900			
x1.6	0,840			
x2.1				0,876
x2.10				0,772
x2.2				0,904
x2.3				0,888
x2.4				0,862
x2.5				0,903

x2.6				0,809
x2.7				0,793
x2.8				0,780
x2.9				0,769
y.1		0,874		
y.10		0,852		
y.11		0,881		
y.12		0,790		
y.2		0,817		
y.3		0,898		
y.4		0,897		
y.5		0,914		
y.6		0,927		
y.7		0,910		
y.8		0,756		
y.9		0,854		
z.1			0,784	
z.2			0,926	
z.3			0,950	
z.4			0,952	
z.5			0,948	
z.6			0,935	

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Tabel 4.16
Validitas Diskriminan

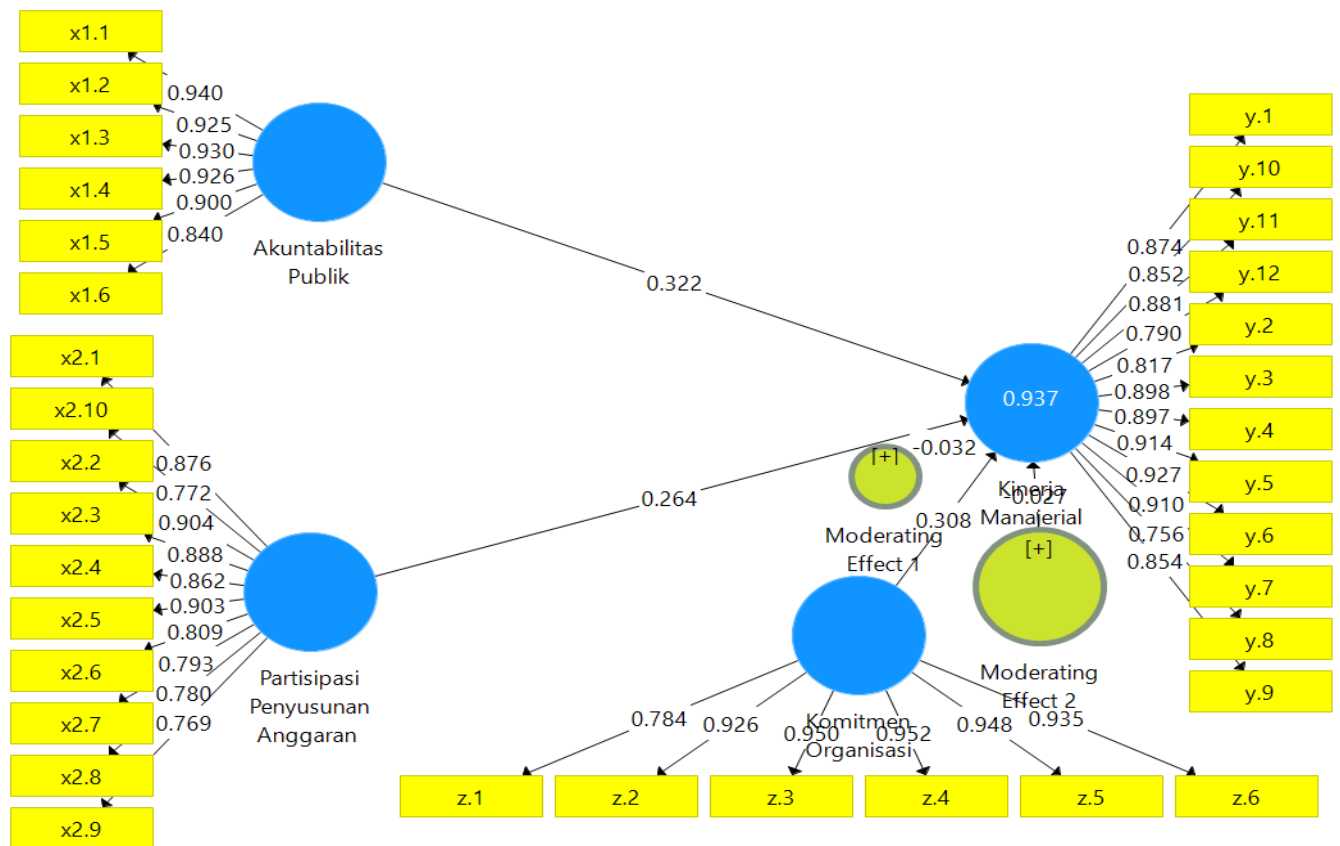
	Akuntabilitas Publik	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Penyusunan Anggaran
Akuntabilitas Publik				
Kinerja Manajerial	0,690			
Komitmen Organisasi	0,702	0,682		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,770	0,666	0,658	

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Tabel 4.17
Kolinieritas

	Kinerja Manajerial
Akuntabilitas Publik	3,448
Kinerja Manajerial	
Komitmen Organisasi	4,801
Partisipasi Penyusunan Anggaran	2,424

Sumber : Pengolahan Data (2025)



Tabel 4.18
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Akuntabilitas Publik -> Kinerja Manajerial	0,322	0,307	0,195	1,853	0,010
Partisipasi Penyusunan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,264	0,277	0,119	2,223	0,027

Tabel 4.19
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderating Effect 1 - > Kinerja Manajerial	0,232	0,250	0,098	2,327	0,000
Moderating Effect 2 - > Kinerja Manajerial	0,227	0,210	0,101	2,271	0,007

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Tabel 4.20
Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0,937	0,931

Sumber : Pengolahan Data (2025)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 120 /II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025

Tentang:

**JUDUL TESIS DAN DOSEN PEMBIMBING MAHASISWA
 PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
 PROGRAM PASCASARJANA
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Prodi / Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
 Judul Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR
 Pembimbing I : Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA
 Pembimbing II : Dr. Sukma Lesmana, S.E., M.Si.

Surat persetujuan ini berlaku sampai tanggal 1 Februari 2026, Apabila hingga batas tersebut yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesisnya, maka Surat Persetujuan ini dinyatakan batal.

Medan, 2 Syaban 1446 H
 1 Februari 2025 M



Direktur,

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
 NIDN. 1012125601

Tembusan:

1. Ketua Prodi MAKSI UMSU;
2. Dosen Pembimbing I dan II;
3. Peringgal.



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

Nomor : 645/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025
Lamp. : -
Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 07 Dzulqa'dah 1446 H
03 Mei 2025 M

Kepada Yth. :
Kepala Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik (KESBANGPOL) Kota Pematang Siantar
Jl. H. Adam Malik No.2 Proklamasi Kota Pematang Siantar di
T e m p a t.-

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **Zulham Afandi Saragi**
NPM : 2320050019
Prodi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : **PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PADA KOTA PEMATANG SIANTAR.**

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



Direktur

Prof. Dr. Triyono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

Cc. File





PEMERINTAH KOTA PEMATANGSIANTAR
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan H. Adam Malik No. 2 Pematangsiantar, Kode Pos 21117

E-mail kesbangpol.siantar@gmail.com, Website <https://kesbangpol.pematangsiantar.go.id>

Pematangsiantar, 8 Mei 2025

SURAT IZIN

Nomor : 028/400.14.5.4/341/V-2025

TENTANG :
 Izin Penelitian

Dasar :

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian.
2. Peraturan Wali Kota Pematangsiantar Nomor : 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelayanan Izin Penelitian di Lingkungan Pemerintah Kota Pematangsiantar.
3. Surat dari Direktur Program Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan Nomor 645/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025 tanggal 03 Mei 2025 Perihal Permohonan Izin Riset yang kami terima pada tanggal 6 Mei 2025.

MEMBERI IZIN :

Kepada :

Nama : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Jurusan/Prodi : Magister Akuntansi
 Jenjang Studi : S2
 Pekerjaan : Mahasiswa
 No Hp. : 0878 9721 4789
 Waktu Penelitian : 18 Mei s/d 8 Juli 2025
 Judul Penelitian : "PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PADA KOTA PEMATANG SIANTAR"
 Lokasi : OPD (Dinas/Badan) se-Kota Pematangsiantar

Demikian disampaikan, untuk keperluan selanjutnya.

KEPALA BADAN



Ir. ALI AKBAR
 Pembina Utama Muda
 NIP. 19670923 199303 1 004

Tembusan Yth :

1. Direktur Program Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/IAK.P/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 68811104 Fax. (061) - 68811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIUUM

Pada hari ini, Senin, tgl. 17 Maret 2025 telah dilaksanakan Seminar Kolokium secara bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
 Judul Proposal Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI
 PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
 DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
 MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA
 PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *Perbaiki proposal dengan cara memutar / cara lain*
2. _____
3. _____

Pembimbing I

Prof. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA, Ak., CA.CPA.

Proposal ini **ditandatangani** setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/Pembahas, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Medan,

Diketahui oleh:

An. Direktur
 Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA

Pembimbing I

Prof. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA, Ak., CA.CPA.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bisa merencanakan masa depan dengan cerdas

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.PpyPT/IB/2024

Jl. Denail No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIUUM

Pada hari ini, Senin, tgl. 17 Maret 2025 telah dilaksanakan Seminar Kolokium secara bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
NPM : 2320050019
Prog. Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
Judul Proposal Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *Isi perlu ditambahkan dgn riset terdahulu*
2. _____
3. _____

Pembimbing II

Dr. SUKMA LESMANA, S.E., M.Si.

Proposal ini **ditandatangani** setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/Pembahas, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Medan,

Diketahui oleh:
An. Direktur
Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA

Pembimbing II

Dr. SUKMA LESMANA, S.E., M.Si.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya
Sila berakhlak mulia, agar berakhlak mulia dan berakhlak mulia

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/AA-Pg/PT/10/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#)

BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIUUM

Pada hari ini, Senin, tgl. 17 Maret 2025 telah dilaksanakan Seminar Kolokium secara bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
NPM : 2320050019
Prog. Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
Judul Proposal Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA
PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. - LKM ditambah teori tentang anggaran dapat digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran manajemen
2. - Referensi sekurang-kurangnya tahun 2020, 109 buku 10 thn. artikel jurnal 500 thn
3. - bab 2, penulis teori yg digunakan, kerangka konseptual ditambah referensi tahun 2020 dan jurnal internasional
- populas lebih lagi, sampel diambil jengjang kerangka konseptual, pengujian studi ordinal
- penulis yg ditulis

Pembanding

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Proposal ini ditandatangani setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/Pembahas, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Medan,

Mei 2025

Diketahui oleh:

An. Direktur

Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA

Pembanding

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Sila kunjungi kami di agar diketahui nomor dan tanggapan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppg/PT/10/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIU

Pada hari ini, Senin, tgl. 17 Maret 2025 telah dilaksanakan Seminar Kolokium secara bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Prog. Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
 Judul Proposal Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. - LKM ditambah teori tentang anggaran dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kinerja manajerial
2. - Referensi Sebelas tahun hrg. 1000 buku 10 thn. artikel jurnal 500 th
3. - bab 2, penulis teori yg digunakan, kerangka konseptual ditambah referensi tahun hrg. dan jurnal internasional
3. - popelan liter hrg. sampel dibuat tentang kinerja manajerial, pengujian studi ordinal
- penulis yg diminta

Pembanding

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Proposal ini **ditandatangani** setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/Pembahas, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Medan,

Mei 2025

Diketahui oleh:

An. Direktur

Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Pembanding

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Zulham Afandi Saragi
NPM : 2320050019
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Sektor Publik
Judul Tesis : Pengaruh Akuntabilitas Publik Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi
Tgl. Seminar Proposal : Semin, 17 Maret 2025

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	26/5-2025	Hasil penelitian bandingkan dgn penelitian terdahulu	
2	28/5-2025	Revisi alinea selubung kualitatif	
3			
4	2/6-2025	Ass pufabandus di seminar hari 1	
5			
6			

Medan,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Sukma Permana, S.E., M.A.

Diketahui Oleh :

Ketua / Sekretaris,

Dr. Eka Nurrahma, S.E., M.A., CA


UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA **PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111

Website: www.umsu.ac.id • www.pascasarjana.umsu.ac.id

E-mail: pps@umsu.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : Zuhani Afandi Saragi
 NPM : 2320050019
 Program Studi : Magister Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
 Judul Tesis : Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajemen Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderator
 Tgl. Seminar Proposal : Senin, 17 Maret 2025

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	10/6-2025	Sistematisasi penulisan Kuesioner dengan panduan	
2	15/6-2025	Uraikan dengan jelas deskripsi variabel penelitian	
3	22/6-2025	Hasil analisis data dikemukakan dengan jelas	
4	27/6-2025	Pembahasan simpulan kembali	
5	1/7-2025	Perbaiki kesimpulan dan saran Perbaiki abstrak penelitian	
6	2/7-2025	Selesai bimbingan tesis	

Medan,

Pembimbing I,

 Prof. Dr. Widya Adhitya, S.E., M.P., QIA, Ak., CA, CPA

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :

Ketua Sekretaris,

Dr. Eka Nurhidayah Sari, S.E., M.Si., Ak., CA



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Kea.Pg/PT/2020

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 15 Juli 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa	: ZULHAM AFANDI SARAGI
NPM	: 2320050019
Program Studi	: Magister Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis	: PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. Pembahasan harus di dalam kondisi data deskriptif jumlah responden atas variabel penelitian
2. _____
3. _____

Pembimbing II

Dr. SUKMA LESMANA, S.E., M.Si.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 02 Agustus 2025

Diketahui oleh:
 An. Direktur
 Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA.

Pembimbing II

Dr. SUKMA LESMANA, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pd/PT/16/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 15 Juli 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Program Studi : Magister Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
 Judul Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI
 PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
 MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
 SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI
 PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. perbaikan paparan dan sampel
 buat highlight penjabaran kuesioner
 pembahasan perbaikan lagi
- 2.
- 3.

Penguji/Pembahas I

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas. untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 04 Agustus 2025

Diketahui oleh:
 An. Direktur
 Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Penguji/Pembahas I

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

LMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pg/PT/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 15 Juli 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Program Studi : Magister Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
 Judul Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI
 PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
 MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
 SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI
 PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *perbaiki Bab I sesuai arahan*
2. *perbaiki Bab IV sesuai arahan*
3. _____

Penguji/Pembahas III

Dr. Hj. DAHRANI, S.E., M.Si.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 04 Agustus 2025

Diketahui oleh:

An. Direktur

Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NIRMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA.

Penguji/Pembahas III

Dr. Hj. DAHRANI, S.E., M.Si.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BA-PTIAK/PgPT/2024

Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Selasa, tgl. 15 Juli 2025 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Program Studi : Magister Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
 Judul Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. Pembahasan Litbang dan Analisis & Interpretasi.
 ↳ Menjawab permasalahan yg muncul.
- 2.
- 3.

Penguji Pembahas II

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas. untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 4 Agustus 2025

Penguji/Pembahas II

Diketahui oleh:

An. Direktur

Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA.

Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menulis surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pg/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [ig umsumedan](#) [yt umsumedan](#) [tv umsumedan](#)

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, Kamis, 21 Agustus 2025 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : ZULHAM AFANDI SARAGI
 NPM : 2320050019
 Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik
 Judul Tesis : PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN PARTISIPASI
 PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
 DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
 MODERATING PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA
 PEMATANG SIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I :

Pembimbing II :

Penguji I : Perbaiki Rule of thumb untuk Outer looking 2 AVE. gunakan
 sesuai standar yg ada., gambarkan SEM yang lebih lengkap
 pembahasan pabelu lagi, kesimpulan diperbaiki lagi.

Penguji II :

Penguji III :

Berita acara ini ditandatangani setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan,

1 Prof. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.

Pembimbing I

2 Dr. SUKMA LESMANA, S.E., M.Si.

Pembimbing II

3 Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

Penguji I

4 Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Penguji II

5 Dr. Hj. DAHRANI, S.E., M.Si.

Penguji III

