

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS  
DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING PADA MAJELIS  
PENDIDIKAN DAERAH  
(Studi Kasus Pada Kantor MPD Kab. Aceh Tamiang)**

**TESIS**

**Oleh :**

**SRI MAULIZA**

**NPM : 1920050022**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

## PEENGESAHAN TESIS

Nama : **SRI MAULIZA**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920050022  
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi/ Akuntansi Manajemen  
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA MAJELIS PENDIDIKAN DAERAH (Studi Kasus Pada Kantor MPD Kab. Aceh Tamiang)**



Pengesahan Tesis  
Medan, 24 September 2021

### Komisi Pembimbing

Pembimbing I

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

Pembimbing II

**Irfan, S.E., M.M., P.hD**

# UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Diketahui

Direktur

**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

Ketua Program Studi

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

**PENGESAHAN**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA MAJELIS PENDIDIKAN DAERAH (Studi Kasus Pada Kantor MPD Kab.Aceh Tamiang)**

**SRI MAULIZA**

**1920050022**

**Program Studi : Magister Akuntansi**

**Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana**

**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Jumat, Tanggal 24 September 2021**



**1. Assoc. Prof. Dr. Hj. MAYA SARI, S.E., Ak, M.Si., CAI** .....

Ketua

**2. Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA 2** .....

Sekretaris

**3. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si. 3** .....

Anggota

**UMSU**

Unggul cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/ TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : SRI MAULIZA  
NPM : 1920050022  
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Majelis Pendidikan Daerah (Studi Kasus Pada Kantor MPD Kab.Aceh Tamiang)

Menyatakan bahwa :

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan tesis atau usaha saya sendiri, baik dalam penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/ tesis.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa data angket, wawancara, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan proyek Proposal/Makala/Skripsi dan penghujukan Dosen Pembimbing" dari Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini saat perbuatan dengan kesadaran sendiri.

Medan, 23 November 2021  
Pembuat Pernyataan



SRI MAULIZA

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA MAJELIS PENDIDIKAN DAERAH (Studi Kasus Pada Kantor MPD Kab. Aceh Tamiang)**

**Sri Mauliza**

**Program Studi Magister Akuntansi**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Mengetahui dan menganalisis pengaruh akuntabilitas secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kejelasan Sasaran secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk mengetahui dan menganalisis memberi bukti yang empiris tentang apakah komitmen organisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi kinerja manajerial terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kejelasan Sasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Majelis Pendidikan Daerah Kab. Aceh Tamiang, dengan jumlah pegawai 31 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial**

## **ABSTRACT**

**THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, ACCOUNTABILITY AND  
CLEARANCE OF BUDGET GOALS ON MANAGERIAL PERFORMANCE  
WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MODERATING  
VARIABLES IN ASSEMBLY  
REGIONAL EDUCATION  
(Case Study at the MPD Office of Aceh Tamiang Regency)**

**Sri Mauliza**

**Master of Accounting Study Program**

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of budget participation significantly on managerial performance. To find out and analyze the influence of Accountability significantly influence managerial performance. To find out and analyze the effect of Clarity of Goals significantly on managerial performance. To find out and analyze to provide empirical evidence about whether organizational commitment strengthens or weakens the influence of managerial performance participation on the performance of local government officials. To find out and analyze the influence of Budget Participation, Accountability and Clarity of Targets have a significant effect on managerial performance. This study uses the Partial Least Square (PLS) methodology. The population in this study were all employees of the Regional Education Council of Aceh Tamiang Regency, with a total of 31 employees. The results of this study indicate that budgetary participation has a significant effect on managerial performance. The better the available budget participation, the higher the managerial performance. Accountability has a significant effect on managerial performance. The higher the level of accountability, the higher the level of managerial performance. Organizational commitment moderates the effect of budgetary participation and accountability significantly on managerial performance. The higher the locus of control, the greater the influence of budget participation and accountability on managerial performance.*

**Keywords: Budget Participation, Accountability, Budget Clarity, Organizational Commitment, Managerial Performance**

## KATA PENGANTAR



**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan proposal tesis ini dengan judul “ **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA MANAJERIAL MAJELIS PENDIDIKAN DAERAH** ”. Adapun proposal tesis ini disusun untuk memenuhi syarat penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan proposal tesis ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis berusaha agar proposal tesis ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa penulisan proposal tesis ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan, dorongan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak baik sifatnya moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Ibu Assoc. Prof. Dr. Hj.Mayasari, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., Ak., CA., QiA. Dosen Pembimbing Pertama yang sudah banyak membantu memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian proposal tesis ini.
6. Bapak Dr. Irfan, S.E., M.M., PhD selaku Dosen Pembimbing Kedua yang sudah banyak membantu memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian proposal tesis ini.
7. Orang tua tercinta yang sepenuh hati memberikan motivasi, materi & support kepada penulis selama kuliah hingga selesainya penulisan tesis ini.
8. Suami yang sepenuh hati memberikan motivasi & support kepada penulis selama kuliah hingga selesainya penulisan tesis ini.

Semoga proposal tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, serta penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga Allah SWT senantiasa memberkahi.

Medan, September 2021

Penulis

**Sri Mauliza**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	
<b>DAFTAR ISI .....</b>	i
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	ii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	v
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Batasan Masalah.....	9
1.4. Rumusan Masalah .....	9
1.5. Tujuan Penelitian .....	10
1.6. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II. LANDASAN TEORI .....</b>	12
2.1.Kajian Teoritis.....	12
2.1.1. Kinerja Manajerial .....	12
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial .....	12
2.1.1.2. Pengukuran Kinerja Manajerial .....	14
2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	15
2.1.2. Partisipasi Anggaran .....	15
2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran .....	15
2.1.2.2. Indikator Partisipasi Anggaran .....	16
2.1.3. Akuntabilitas .....	17
2.1.3.1. Pengertian Akuntabilitas .....	17
2.1.3.2. Tipe-Tipe Akuntabilitas .....	18
2.1.3.3. Indikator Akuntabilitas .....	19

2.1.4 Kejelasan Sasaran Anggaran.....	21
2.1.4.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran.....	21
2.1.4.2 Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran .....	22
2.1.5 Komitmen Organisasi .....	24
2.15.1 Faktor-faktor Komitmen Organisasi .....	24
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan .....	26
2.3 Kerangka Konseptual .....	28
2.4 Hipotesis Penelitian .....	33
<b>BAB III   METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	34
3.2. Tempat dan waktu Penelitian .....	34
3.3. Populasi Dan Sampel Penelitian .....	35
3.4. Devinisi Operasional Variabel .....	36
3.5. Tehnik Pengumpulan Data .....	37
3.5.1. Metode Analisis .....	38
3.5.2 Analisis Statistik Deskriptif .....	42
3.6. Metode Analisis .....	43
3.6.1 Analisis Statistik Deskripsi .....	43
3.6.2 Partial Least Square (PLS).....	44
3.6.3 Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	48
<b>BAB IV   HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	50
4.1.1 Statistik Deskripsi Data .....	51
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	52
1. Partisipasi anggaran (X1).....	53
2. Akuntabilitas (X2).....	54
3. Kejelasan sasaran anggaran (X3) .....	55
4.1.3. Hasil Pengujian SEM PLS .....	56
4.1.3.1 Analisis Outer Model .....	57

4.1.3.2	Analisa Inner Model.....	69
4.1.4	Hasil Uji Hipotesis.....	71
4.2	Pembahasan Penelitian.....	73
4.2.1	Pengaruh Partisipasi anggaran (X1) Terhadap Kinerja manajerial (Y).....	74
4.2.2	Pengaruh Akuntabilitas (X1) Terhadap Kinerja manajerial (Y).....	77
4.2.3	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	80
4.2.4	Komitmen organisasi Memoderasi Partisipasi anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja manajerial (Y).....	81
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>83</b>
5.1	Simpulan.....	83
5.2	Saran.....	84

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1.1.	Laporan Realisasi Anggaran .....	2
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian.....	35
Tabel 3.2	Defenisi Operasional Variabel .....	36
Tabel 3.3.	Uji Validitas Partisipasi Anggaran.....	39
Tabel 3.4.	Uji Validitas Akuntabilitas.....	40
Tabel 3.5	Uji Validitas Kejelasan Sasaran Anggaran.....	40
Tabel 3.6.	Uji Validitas Komitmen Organisasi .....	41
Tabel 3.7.	Uji Validitas Kinerja Manajerial .....	41
Tabel 3.8.	Uji Reabilitas Instrumen Penelitian .....	43
Tabel 4.1 .	Data Distribusi Sample Penelitian .....	50
Tabel 4.2.	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.3.	Data Responden Berdasarkan Usia.....	52
Tabel 4.4.	Pedoman Kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden..	52
Tabel 4.5.	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran .....	53
Tabel 4.6.	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Akuntabilitas .....	54
Tabel 4.7.	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran .....	56
Tabel 4.8.	Convergent Validity Partisipasi Anggara.....	57
Tabel 4.9	Convergent Validity Akuntabilitas.....	58
Tabel 4.10	Convergent Validity Kejelasan Sasaran Anggaran.....	58
Tabel 4.11	Convergent Validity Komitmen Organisasi.....	59
Tabel 4.12	Convergent Validity Kinerja Manajerial.....	60
Tabel 4.13	Cross Loading .....	65
Tabel 4.14	Average Varianed Extracted .....	66
Tabel 4.15	Composite Reability .....	67
Tabel 4.16	Cronbach alpha.....	68
Tabel 4.17	Estimation Weight.....	68
Tabel 4.18	R-Square .....	69
Tabel 4.19	F-Square .....	70
Tabel 4.20	T-Statistic dan P-Values.....	71

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka konseptual .....	33
Gambar 4.1. Skema Penelitian Struktual SEM-PLS .....	61
Gambar 4.1. Skema Penelitian Struktual SEM-PLS Modifikasi.....	64

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pemerintah di pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya (Nengsy, 2017).

Pelayanan yang baik menjadi isu kebijakan strategis karena pelayanan publik sangat berimplikasi luas khususnya dalam memperbaiki kepercayaan kepada pemerintah. Kondisi penyelenggaraan pelayanan masih menjadi masalah utama yaitu belum optimalnya kinerja aparatur pemerintah daerah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dengan masih banyaknya keluhan-keluhan dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan pemerintah daerah selama ini sehingga menimbulkan citra kurang baik terhadap pemerintah (Puspitasari dan Bandesa, 2016).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan - kegiatan manajerial. Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Menurut Mahmudi (2013:9) kinerja manajerial adalah sejauh mana anggota organisasi publik melakukan pengelolaan

organisasi secara efektif dan efisien sebagai bentuk pertanggungjawaban (*performance accountability*). Akuntabilitas manajerial berkaitan dengan proses organisasi dimana seluruh kegiatan organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan dengan kata lain tidak terjadi inefisiensi dan ketidakefektifan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik. Kepentingan kinerja manajerial dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh lembaga/organisasi dapat menerapkan visi, misinya agar pelayanan publik dapat terwujud. Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya bentuk aktivitas yaitu melakukan penjaringan aspirasi masyarakat dan adanya kejelasan dalam partisipasi kinerja manajerial yang terpadu sehingga dapat tercapai suatu sistem yang dapat mencegah atau meminimalisasi terjadinya kesalahan dalam mewujudkan good governance.

**Tabel 1.1**  
**Laporan Realisasi Anggaran Belanja MPD Tahun 2018-2020**

NO	TAHUN	PAGU	TOTAL REALISASI	%	SISA ANGGARAN	%
1	2016	1.223.028.603	1.210.222.883	98,95	12.805.720	1,05
2	2017	1.386.880.303	1.379.170.458	99,44	7.709.845	0,56
3	2018	1.502.107.201	1.425.728.250	94,92	76.378.951	5,08
4	2019	2.489.872.863	2.447.076.644	98,28	42.796.219	1,72
5	2020	1.874.179.867	1.808.969.468	96,52	65.210.399	3,48

Sumber : Majelis Pendidikan Daerah (Kab.Aceh Tamiang)

Tabel diatas menunjukkan bahwa terjadi fenomena anggaran dimana dalam kinerja manajerial, Majelis Pendidikan Daerah Kab.Aceh Tamiang menganggarkan anggaran yang tidak sesuai dengan estimasi terbaik dalam melaksanakan aktivitas pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di Majelis Pendidikan Daerah Kab. Aceh Tamiang belum berjalan dengan baik karena pengawasan terhadap realisasi tidak mencapai nilai anggaran, seharusnya manajerial mengawasi realisasi agar tercapai nilai anggaran yang ditetapkan untuk mencapai kinerja manajerial yang baik

Disini dapat diketahui bahwasanya salah satu indikator kinerja manajerial belum dijalankan secara baik yaitu pada indikator evaluasi, hal ini dapat terlihat dari anggaran yang ditetapkan dari realisasi yang mengalami naik turunnya anggaran tersebut dan tidak menjadikan dana realisasi ditahun sebelumnya sebagai pedoman atau acuan untuk perbaikan di tahun yang akan datang. Rendahnya realisasi anggaran disebabkan oleh kinerja manajerial dari instansi, Rendahnya kinerja manajerial disebabkan oleh beberapa komponen yaitu diantaranya evaluasi yang dimiliki oleh para manajerial belum dilengkapi daya dorong yang tinggi untuk bisa memaksimalkan penyerapan anggaran sehingga realisasi anggaran bisa dioptimalkan.

Beberapa faktor yang menyebabkan kinerja pemerintah masih rendah, diantaranya sistem pengelolaan keuangan masih lemah, dari proses perencanaan, dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pelaksanaan APBD, pertanggung jawaban berupa laporan hasil pelaksanaan APBD serta pengawasan. Jika proses penganggaran pemerintah daerah selalu terlambat dalam pengesahan

APBD, akan menyebabkan program dan kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan untuk tahun anggaran berjalan, sehingga terjadi keterlambatan pembangunan daerah (Ernawilis, 2015).

Menurut Sari (2016) faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja manajerial pemerintah daerah diantaranya yaitu Partisipasi Anggaran, Akutabilitas dan Kejelasan Sasaran Anggaran. Penganggaran partisipatif memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja pemerintah daerah karena kinerja pemerintah daerah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintah dalam menyusun anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan kegiatan yang penting yang melibatkan berbagai pihak yang mempunyai otoritas dalam kinerja manajerial untuk mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternative serta tujuan anggaran (Wulandari dan Ikhsan, 2016).

Partisipasi anggaran merupakan proses keikutsertaan seseorang dalam penyusunan dan memutuskan anggaran secara bersama. Sehingga, sukses tidaknya para staff dalam suatu organisasi dalam melaksanakan anggaran merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya (Primadana, Yuniarta dan Adiputra, 2014).

Akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan

kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga berhak untuk menuntut pertanggung jawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut. Hal ini menegaskan pentingnya akuntabilitas publik dalam peningkatan kinerja manajerial, karena dengan adanya akuntabilitas kepada masyarakat, masyarakat tidak hanya mengetahui anggaran tersebut tetapi juga mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dianggarkan sehingga pemerintah daerah berusaha dengan baik dalam melaksanakan seluruh perencanaan yang ada karena akan dinilai dan diawasi oleh masyarakat.

Disamping partisipasi kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran juga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Menurut Andarias (2009) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin di capai instansi pemerintah. Aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Indikator dalam pengukuran kejelasan sasaran anggaran, di antaranya tujuan, kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas, tingkat kesulitan, dan koordinasi.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan

pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Syafrial, 2009). Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran akan membantu aparat pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja yang diharapkan.

Putra (2013), Pengaruh Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Majelis Pendidikan Daerah Kab.Aceh Tamiang). Variabel independen yaitu akuntabilitas dan kejelasan sasaran anggaran sedangkan variable dependen yaitu kinerja manajerial.

Sari, dkk (2014), Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Majelis Pendidikan Daerah Ka. Aceh Tamiang). Variabel Independen yaitu Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran, dan Variabel Dependen yaitu kinerja manajerial.

Variabel moderating yang digunakan dalam penelitian ini, selain kepuasan kerja adalah komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Daft (2003) menyimpulkan bahwa terdapat dua sikap yang berhubungan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yaitu kepuasan bekerja seseorang dan komitmen organisasi. Menurut Nofi Fidiyanti (2007) setiap organisasi memiliki tujuan untuk

mencapai kinerja seoptimal mungkin, untuk mencapai kinerja yang optimal tidak terlepas dari kepuasan kerja aparat pemerintah daerah dan komitmen organisasi, sebagai bentuk profesionalisme pegawai pemerintah dalam tugas dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan, sangat diperlukan bagi terwujudnya kualitas kinerja aparatur negara yang berorientasi pada mutu pelayanan publik (public service).

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner,2004:619). Komitmen organisasi yang menjadi tolak ukur sejauh mana aparat pemerintah daerah memihak pada suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi tersebut (Sumarno, 2005). Dengan mempunyai komitmen organisasi yang kuat maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Selain mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan, komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan.

Apabila komitmen organisasi itu rendah maka akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Namun demikian dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Paker,1996; dalam Sardjito, 2007).

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja Manajerial masih kurang baik terlihat dari indikator evaluasi yang belum berjalan dengan baik, terbukti dengan adanya dana anggaran belanja dan realisasi pada tahun 2018-2020 dan tidak menjadikan sebagai acuan atau bahan untuk mengevaluasi pembuatan dana anggaran di tahun berikutnya.
2. Pelaporan Anggaran Majelis Pendidikan Daerah mengalami ketidakstabilan dari tahun 2018-2020 hal ini dapat dilihat dari anggaran belanja yang ditetapkan dan realisasi tersebut.
3. Belum adanya keterbukaan kepada masyarakat terhadap pelaporan akuntabilitas kinerja instansi Majelis Pendidikan Daerah.
4. Kejelasan Sasaran Anggaran menuntun kinerja karyawan berdasarkan laporan anggaran yang sudah di tetapkan.

5. Komitmen organisasi sebagai dasar anggota untuk tetap bekerja sesuai dengan komitmen yang telah ditetapkan walaupun terjadi perubahan sistem.

### **1.3. Batasan Masalah**

Peneliti hanya membatasi masalah penelitian hanya dengan menggunakan kualitas Anggaran sebagai variabel dependen, Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Kinerja sebagai variabel independen dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating pada Majelis Pendidikan Daerah.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Ada Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap kinerja manajerial Pada Majelis Pendidikan Daerah ?
2. Apakah Ada Pengaruh Akuntabilitas terhadap kinerja manajerial Pada Majelis Pendidikan Daerah ?
3. Apakah Ada Pengaruh Kejelasan Sasaran terhadap kinerja manajerial Pada Majelis Pendidikan Daerah ?

4. Apakah komitmen organisasi dapat memperkuat/ memperlemah pengaruh partisipasi kinerja manajerial terhadap kinerja Majelis Pendidikan Daerah ?
5. Apakah Ada Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kejelasan Sasaran terhadap kinerja manajerial Pada Majelis Pendidikan Daerah.

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Partisipasi Anggaran secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Akuntabilitas secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kejelasan Sasaran secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial
4. Untuk mengetahui dan menganalisis memberi bukti yang empiris tentang apakah komitmen organisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi kinerja manajerial terhadap kinerja aparat pemerintah daerah
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas dan Kejelasan Sasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

### **1. Bagi Peneliti**

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh partisipasi kinerja manajerial terhadap rencana kinerja anggaran pemerintah daerah

### **2. Bagi Akademis**

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, khususnya untuk memahami partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dalam proses kinerja manajerial..

### **3. Bagi Pemerintah Mpd**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Manajerial**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial**

Menurut Mahoney, et.al (1963) dalam Wahyuni (2014) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yang diukur dengan menggunakan indikator :

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

5. Pengawasan, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ingkiriwang, 2013).

Tujuan pokok kinerja adalah untuk memotivasi tujuan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan Sehingga, kinerja manajerial merupakan salah satu jawaban berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan Ayu dan Dahen (2014).

Suatu pengukuran kinerja manajerial mutlak diperlukan untuk menilai prestasi manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya sebab berkaitan dengan pertanggungjawaban alokasi anggaran daerah (Afrida, 2013). Penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga memberikan manfaat bagi organisasisecara menyeluruh, dan dengan adanya penilaiaan kinerja dapat diketahui keadaan sebenarnya tentang kinerja pegawai sehingga mampu memberikan manfaat dalam peningkatan kualitas pengambilan keputusan (Wulandari dan Ikhsan, 2016).

### **2.1.1.2. Pengukuran Kinerja Manajerial**

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

1. Performance Improvement, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
2. Informational inaccuracies and job-design error, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
3. External challenges, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
4. Feedback, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

### **2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Sedangkan menurut Mahsun (2006) ada beberapa elemen pokok dalam kinerja yaitu :

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja/*feed back*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan mengevaluasi kinerja aparat pemerintah daerah maka akan diketahui seberapa besar tingkat partisipasi dalam kinerja manajerial pemerintah daerah.

### **2.1.2. Partisipasi Anggaran**

#### **2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu ( periode) tertentu di masa yang akan datang.

Menurut M. Nafarin (2014:880) Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2012:90) Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan jika partisipasi Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

#### **2.1.2.2. Indikator Partisipasi Anggaran**

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Anggasta (2014) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran. Aparatur dalam Penetapan Anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses menetapkan anggaran.
2. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun merupakan perilaku dari atasan untuk meminta pendapat dari bawahan ketika proses kinerja manajerial.
3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran. Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari kinerja manajerial yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

### **2.1.3. Akuntabilitas**

#### **2.1.3.1 Pengertian Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan (lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen dan lembaga yudikatif kehakiman) yang mempunyai beberapa arti antara lain, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan (responsibility), kemampuan memberikan jawaban (answerability), yang dapat dipersalahkan (blameworthiness) dan yang mempunyai ketidakbebasan (liability) termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya. Akuntabilitas secara umum dapat diartikan sebagai permintaan pertanggungjawaban atas pemenuhan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya. Dalam tugasnya mengaudit laporan keuangan, auditor dituntut bekerja dengan akuntabilitas yang tinggi dan secara profesional. Hal ini untuk memenuhi permintaan klien yang menginginkan kinerja yang tinggi. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Menurut Djalil (2014: 63) definisi akuntabilitas tidak hanya itu, Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan (lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen dan lembaga yudikatif) yang mempunyai beberapa arti antara lain, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat

dipertanggung jawabkan (responsibility), yang dapat dipertanyakan (answerability), yang dapat dipersalahkan (blameworthiness) dan yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkan salah satu aspek dari administrasi publik/pemerintah.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntabilitas merupakan suatu perwujudan kewajiban seseorang atau kelompok dalam suatu unit organisasi untuk mempertanggung jawabkan setiap kegiatan dalam hal pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksana kebijakan yang dimandatkan kepadanya dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.2. Tipe-Tipe Akuntabilitas**

#### **1. Akuntabilitas Internal**

Berlaku bagi setiap tingkatan dalam organisasi internal penyelenggaraan negara termasuk pemerintah, dimana setiap pejabat/petugas publik baik individu/kelompok berkewajiban untuk mempertanggung jawabkan kepada atasan mengenai perkembangan kinerja/hasil pelaksanaan kegiatannya secara periodik maupun sewaktu-waktu bila dipandang perlu. Keharusan akuntabilitas internal pemerintah tersebut, telah diamanatkan dalam instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

#### **2. Akuntansi Eksternal**

Melekat pada setiap lembaga negara sebagai suatu organisasi untuk mempertanggung jawabkan semua amanat yang telah diterima dan dilaksanakan

ataupun perkembangan untuk dikomunikasikan kepada pihak eksternal dan lingkungannya.

### 2..1.3.3. Indikator Akuntabilitas

Kumurotomo (2005: 15) indikator akuntabilitas adalah sebagai berikut :

- 1) *Exemplary leadership*, dimaksudkan bahwa seorang pemimpin harus sensitif, responsif, akuntabel dan transparan kepada bawahan;
- 2) *Public Debate*, artinya sebelum kebijakan yang besar disahkan seharusnya diadakan public debate terlebih dahulu untuk mencapai hasil yang maksimal;
- 3) *Coordination*, dimaksudkan bahwa koordinasi yang baik antara semua instansi pemerintah akan sangat baik bagi tumbuh kembangnya akuntabilitas.
- 4) *Autonomy*, artinya instansi pemerintah dapat melaksanakan kebijakan menurut caranya sendiri yang paling menguntungkan, paling efisien dan paling efektif bagi pencapaian tujuan organisasi;
- 5) *Explicitness and clarity*, artinya standar karakteristik akuntabilitas harus diungkapkan secara nyata dan jelas sehingga dapat diketahui secara jelas apa yang harus diakuntabilitaskan
- 6) *Legitimacy and acceptance*, tujuan dan makna akuntabilitas harus dikomunikasikan secara terbuka pada semua pihak sehingga standar dan aturannya dapat ditentukan dapat diterima oleh semua pihak;
- 7) *Negotiation*, maksudnya harus dilakukan negosiasi nasional mengenai perbedaan-perbedaan tujuan dan sasaran, tanggungjawab dan kewenangan setiap instansi pemerintah;
- 8) *Educational campaign and publicity*, dimaksudkan perlu dibuatkan pilot project pelaksanaan akuntabilitas yang kemudian dikomunikasikan kepada seluruh masyarakat sehingga akan diperoleh ekspektasi mereka dan bagaimana tanggapan mereka mengenai hal tersebut;
- 9) *Feed back and evaluation*, yaitu bahwa akuntabilitas harus tentu menerus ditingkatkan dan disempurnakan, maka perlu informasi sebagai umpan baik dari penerima akuntabilitas serta dilakukan karakteristik perbaikannya.
- 10) *Adaption and recycling*, yaitu perubahan yang terjadi dimasyarakat akan mengakibatkan perubahan dalam akuntabilitas. Sistem akuntabilitas harus secara terus menerus tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi di masyarakat.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004 :8) agar fungsi-

fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat indikator akuntabilitas yang perlu dikarakteristik yaitu :

1. Kemampuan perencanaan
2. Kemampuan pengorganisasian
3. Kemampuan kepemimpinan
4. kemampuan pengendalian”.

Dari keempat faktor manajemen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kemampuan Perencanaan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa yang harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

2) Kemampuan pengorganisasian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku pegawai.

3) Kemampuan kepemimpinan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses pemantauan akuntabilitas aktual, membandingkan actual dengan standar, dan membuat koreksinya jika perlu.

#### 4) Kemampuan pengendalian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

### **2.1.4 Kejelasan Sasaran Anggaran**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Halim & Syam Kusufi (2012) mengatakan bahwa anggaran memiliki peranan penting dalam organisasi sektor publik, terutama organisasi pemerintahan. Anggaran Pemerintah Daerah yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah rencana kerja keuangan tahunan pemerintah daerah dalam satu tahun yang disusun secara jelas dan spesifik, dan merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah (Syafrial, 2009). Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan namun lebih dari itu anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009:61). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satu diantaranya adalah kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran akan memudahkan untuk menyusun rencana kegiatan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh pemerintah daerah, sehingga anggaran dapat dijadikan tolak ukur pencapaian kinerja dengan kata lain kualitas anggaran daerah dapat menentukan kualitas pelaksanaan fungsi – fungsi pemerintah daerah (Nadirsyah, dkk. 2012).

Menurut Kenis dalam Nadirsyah, dkk (2012:64) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Menurut Steers dan Porter dalam Putra (2013) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu:

- 1.Sasaran harus spesifik bukan samar-samar.
- 2.Sasaran harus menantang namun dapat dicapai.

Selain itu, kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Kenis dalam Putra, 2013).

#### **2.1.4.2 Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Locke & Latham dalam Putra (2013) menyatakan bahwa keuntungan kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya produktivitas dan perbaikan kualitas kerja. Kejelasan sasaran anggaran akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.
2. Membantu menjelaskan apa-apa yang diharapkan. Sasaran anggaran yang jelas akan memberikan gambaran yang akan dicapai.
3. Menghilangkan kejenuhan.
4. Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai.
5. Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang mana lebih lanjut akan meningkatkan kinerja mereka. Setiap pekerja akan termotivasi untuk bersaing secara sportif untuk bekerja sebab mereka dapat memahami arah perusahaan dengan mengetahui sasaran yang jelas.
6. Meningkatkan rasa kepercayaan diri dan rasa bangga jika sasaran tercapai dan akan menerima tantangan lebih lanjut.
7. Membangkitkan rasa mampu dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja. Sasaran yang jelas akan mampu membangkitkan motivasi kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja para pekerja.

#### 2.1.4.3. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Indikator Kejelasan sasaran anggaran menurut menurut Kenis dan Kurnia (2014) adalah:

1. Jelas

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara jelas dan tidak bermakna ganda.

2. Spesifik

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara spesifik dan detail, agar tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam.

3. Mengerti

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan harus mudah dimengerti serta menjadi prioritas utama.

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Weiner dalam Coryanata (2004:619) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam berpartisipasi dalam kinerja manajerial dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

#### **2.1.5.1 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja (dalam Tri Mardiana, 2004:175). Komitmen organisasi itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras bergantung pada organisasi,

dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan sesuai dengan standar (dalam Imronudin, 2004:4). Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena:

- (1) Pengaruhnya pada *turnover*
- (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1997).

### **Indikator Komitmen Organisasi**

Dimensi komitmen organisasi menurut Menurut Rivai dan Darsono (2015, hal.313) memiliki tiga komponen pokok, yaitu:

- 1) *Affective Commitment*
- 2) *Continuance commitment*
- 3) *Normative commitment*

Berikut adalah penjelasan dari indikator komitmen organisasi

- 1) *Affective Commitment*, termasuk di dalamnya hubungan emosional pegawai dengan organisasi dan keterlibatan diri dalam organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, termasuk di dalamnya hal-hal yang melandasi loyalitas pegawai terhadap organisasi.
- 3) *Normative commitment*, yaitu perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.

## 2.2. Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian sebelumnya menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang bersumber dari beberapa skripsi dan jurnal ilmiah yang mempunyai hal serupa dengan penelitian ini dan menjadi bahan masukan atau bahan rujukan bagi penulis dapat dilihat dalam table berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Analisis	Hasil Penelitian
Herda Nelsy (2017)	Pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pt. Perkebunan nusantara v, pekanbaru	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT.Pekebunan Nusantara,Pekanbaru.
Heski, Purwanti dan Fidayati (2017)	Pengaruh partisipasi kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas publik dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Magelang	Regresi linier berganda	Partisipasi kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi berpengaruh positif dan akuntabilitas publik berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
Mila suhardini, kamaliah dan m.rasuli (2014)	Pengaruh partisipasi dalam kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi, dan sistem teknologi informasi terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah (studi kasus pada pemerintah daerah provinsi riau)	Regresi linier berganda	Partisipasi dalam kinerja manajerial berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah, struktur desentralisasi berpengaruh cukup signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah, sistem teknologi
Putra (2013)	Pengaruh akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja Manajerial satuan kerja perangkat daerah (studi empiris pada satuan kerja perangkat daerah kota Padang)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) akuntabilitas publik Berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial skpd (h1 diterima), 2) kejelasan sasaran Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial skpd (h2 diterima)

Citra (2010)	Pengaruh partisipasi kinerja manajerial, akuntabilitas dan transparansi kebijakan publik terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah (skpd) dinas se-kota semarang	Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi kinerja manajerial dan akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial skpd dinas se-kota semarang.
Arifah Nur Sabrina(2009)	Pengaruh partisipasi kinerja manajerial terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.	Regresi linier berganda	Tidak ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
Fladimir Edwin Mbon (2014)	Pengaruh Partisipasi Kinerja Kejelasan Anggaran, Akuntabilitas Terhadap Manajerial Pemerintah Yogyakarta	Partisipasi manajerial, Anggaran Dan Publik Kinerja Aparat Daerah (X1) Karakteristik anggaran (X2) Akuntabilitas (Y)	Partisipasi kinerja manajerial berpengaruh signifikan positif Terhadap Kinerja Manajerial, Karakteristik anggaran berpengaruh signifikan positif Terhadap Kinerja Manajerial
Meria Solina (2015)	Pengaruh Partisipasi Kinerja Kejelasan Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Tanjungpinang	Partisipasi manajerial, Anggaran Dan Struktur Desentralisasi (X1) Kejelasan Anggaran Kota (X2) Struktur Desentralisasi (X3) Akuntabilitas (Y)	partisipasi kinerja manajerial berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Manajerial, Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Manajerial, Struktur desentralisasi berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Manajerial.
Mayuraa (2014)	Pengaruh Kejelasan Dan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Gorontalo	Kejelasan Anggaran Tujuan Anggaran Akuntabilitas	Hasil penelitian bahwa kejelasan tujuan anggaran berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Manajerial aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo sesuai dengan kejelasan atas percepatan pelaksanaan program kegiatan, pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan APBD, memuaskan masyarakat atas pelaksanaan kegiatan APBD, besarnya anggaran yang dikelola,

			keterbatasan sumber daya dan hasil kegiatan yang dicapai.
Muhammad Yusuf (2015)	Prosedur Kinerja manajerial Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara	Prosedur Kinerja manajerial	Anggaran pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara disusun berdasarkan kebutuhan yang ada, yaitu dengan cara menyesuaikan kebutuhan seperti kebutuhan dana yang akan dipergunakan dalam Belanja Honorarium, Belanja Barang, dan Belanja Modal.

### 2.3. Kerangka konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menentukan persepsi-persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti yaitu pengaruh partisipasi anggaran, dan transparansi terhadap penyusunan rencana kinerja anggaran.

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

Anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk financial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut (Abdul dan Muhammad, 2014:47). Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari adanya keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar (Oktavia, 2009).

## **2. Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Deki Putra (2013) yang menemukan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (skpd) Kab.Aceh Tamiang, Selain itu Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Citra (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi kinerja manajerial. dan akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (skpd) Dinas Kab.Aceh Tamiang.

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Pelaporan informasi kinerja tersebut sangat penting, baik bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak internal, manajer membutuhkan laporan kinerja dari stafnya untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja. Bagi pihak eksternal, informasi kinerja tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas publik (Deddi, 2010). Jadi dengan demikian kinerja pemerintah daerah yang dilihat dalam laporan kinerja, akan memperlihatkan sejauhmana pemerintah daerah dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan. Diterapkan akuntabilitas yang transparan di pemerintah daerah membuat masyarakat lebih mampu menilai kinerja pemerintah. Akuntabilitas yang transparan disini diharapkan mampu memberikan feedback dari masyarakat dan juga mampu menjawab kinerja pemerintah daerah yang diharapkan

mengalami peningkatan tiap tahunnya. Menurut Deddi (2010), pelaporan kinerja sangat penting karena kinerja pemerintah daerah diukur dan dinilai melalui laporan kinerja, untuk itu dalam peningkatan kinerja pemerintah daerah, diperlukan adanya akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja. Hal ini menegaskan dengan adanya akuntabilitas publik, pemerintah daerah memberikan pertanggungjawaban atas semua kegiatan yang dilaksanakan sehingga kinerja pemerintah daerah dapat dinilai baik oleh pihak internal, maupun pihak eksternal, dengan demikian akuntabilitas public mempengaruhi peningkatan kinerja pemerintah daerah.

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

Menurut Kenis dalam Nadirsyah, dkk (2012:64) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah pegawai untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian mengenai hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah atau skpd telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti. Contohnya penelitian yang dilakukan oleh Nadirsyah, dkk (2012), dan Putra (2013) dalam hasil penelitiannya keduanya sama-sama menyebutkan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan dan positif

terhadap kinerja manajerial skpd. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu maka peneliti menduga bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial skpd. Hal tersebut didukung oleh pendapat Nadirsyah, dkk (2012) yang mengatakan bahwa sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik, dan dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakannya, agar lebih produktif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga berdampak pula pada meningkatnya kinerja.

#### **4. Pengaruh Partisipasi Kinerja manajerial terhadap Kinerja Aparat**

##### **Manjerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating**

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata,2002). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996; McClurg, 1999; Chong dan Chong, 2002; Wentzel, 2002). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula

(Randall ,1990 dalam Nouri dan Parker, 1998). Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasi, ditentukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap partisipasi kinerja manajerial dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah.

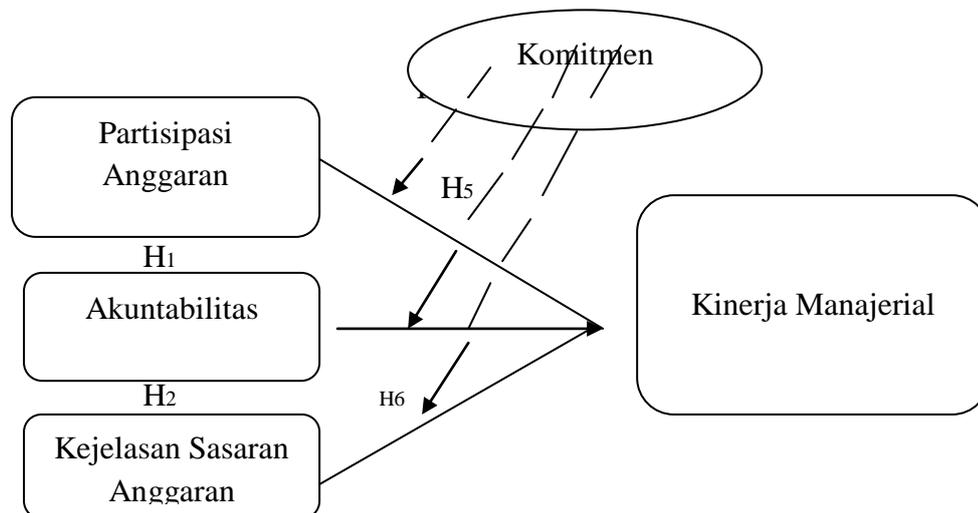
### **5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen merupakan modal dasar seseorang atau organisasi dalam merealisasi apa yang menjadi tujuannya atau tujuan organisasi. Organisasi akan berbicara the right man on the right place. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi organisasi harus diisi oleh orang yang memiliki partisipasi anggaran sesuai jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi anggaran tanpa komitmen tidaklah lengkap. Tuntutan untuk memenangkan persaingan dewasa ini adalah karyawan yang memiliki partisipasi anggaran sekaligus memiliki komitmen terhadap organisasinya. Darma (2004) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh pada kinerja.

### **6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kejelasan Sasaran Anggaran .**

Maslow (2005) menyatakan bahwa kebutuhan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya yang mulai dari paling mendasar yaitu keamanan, sosial, penghargaan serta aktualisasi diri. Jika seseorang dihargai kinerjanya maka akan termotivasi untuk komitmen kepada organisasinya begitu pula sebaliknya. Begitu juga dengan aparat, jika dihargai kinerja mereka maka akan semakin terikat dalam suatu hubungan dan memiliki rasa komitmen yang tinggi pada organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan komitmen organisasi dengan kinerja aparat.



#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan kerangka pemikiran penjabaran Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, maka dibuat hipotesisnya sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh positif Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

H2 : Terdapat pengaruh positif Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial

H3 : Terdapat pengaruh positif Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

H4 : Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran, akuntabilitas, dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Jenis Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode Penelitian Kuantitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2012: 8) yaitu : “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”. Menurut Sugiyono (2012: 13) penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

Berdasarkan teori tersebut, penelitian deskriptif kuantitatif, merupakan data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan keterangan-keterangan.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Majelis Pendidikan Daerah Kab. Aceh Tamiang Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Desember 2020 sampai dengan Mei 2021.

**Tabel 3.1**  
**Pelaksanaan Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan/Tahun															
		Desember 2020				Januari 2021				Februari 2021				Maret 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■	■	■												
2	Pembuatan Proposal					■	■	■	■								
3	Bimbingan Proposal									■	■	■	■				
4	Seminar Proposal									■	■	■	■				
5	Pengumpulan Data													■	■	■	■
6	Pengolahan Data															■	■
7	Bimbingan Tesis															■	■
8	Seminar Hasil															■	■

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### A. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013: 61).

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Majelis Pendidikan Daerah Kab.Aceh Tamiang, dengan jumlah pegawai 31 orang.

#### B. Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling dengan kriteria-kriteria sebagai berikut :

- Pegawai yang berada di Dinas Majelis Pendidikan Daerah Kab.Aceh Tamiang.
- Pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, karena seluruh populasi dijadikan sampel, yaitu sejumlah 31 sampel.

SKPD Kab. Aceh Tamiang.

Jabatan	Jumlah
Ketua Sekretariat Mpd	1
Wakil Ketua I	1
Wakil Ketua II	1
Komisi Kurikulum Evaluasi dan Supervisi	4
Komisi Litbang dan Penjamin Mutu	4
Komisi Pendidikan Luar Sekolah	4
Kepala Sekretariat Mpd	1
Sub Bagian Umum dan Kepegawatan	1
Sub Bagian Program dan Keuangan	1
Sub Bagian Hukum	1
Pengadministrasian Umum	1
Bendahara Pengeluaran	1
Pengadministrasian Persidangan	1
Bendahara Gaji	1
Pengelola Dokumentasi dan Publikasi	1
Petugas Kebersihan (PDPKT)	3
Verifikator Keuangan	3
PDPK	1
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

### 3.4 Definisi Operasioanal Variabel

**Tabel 3.2**  
**Variabel Penelitian dan Operasional Variabel**

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. ( Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 2012:90	1. Keterlibatan proses. 2. Rasa puas. 3. Kepentingan berpendapat. 4. Kesiediaan berpendapat. (Anggasta, 2014)	<b>Likert</b>
Akuntabilitas (X <sub>2</sub> )	Akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan tanggung jawab, menyajikan ,melaporkan, mengungkapkan segala aktivitas kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggung jawaban tersebut. (Djalil, 2014: 63)	1. Akuntabilitas,kejujuran dan 2. Akuntabilitas Proses. 3. AkuntabilitasProgram.  (Slamet, 2004 :8)	<b>Likert</b>
Kejelasan Sasaran Anggaran (X <sub>3</sub> )	Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. (Nadirsyah, dkk, 2012:64)	1. Tujuan 2. Kinerja 3. Standar 4. Sasaran Prioritas (Kenis dan Kurnia, 2014)	<b>Likert</b>

Komitmen Organisasi (Z)	dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Coryanata, 2004:619)	1) <i>Affective Commitment</i> 2) <i>Continuance commitment</i> 3) <i>Normative commitment</i> (Rivai dan Darsono 2015:313)	Likert
Kinerja Manajerial (Y)	Merupakan kinerja para individu dalam melaksanakan kegiatan manajerial, yang meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, evaluasi, pengawasan. (Ingkiriwang, 2013).	1. Perencanaan 2. Koordinasi, 3. Evaluasi 4. Pengawasan	Likert

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer. Data primer dikumpulkan secara langsung dari sumbernya, yakni data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan terstruktur mengenai hal yang berkaitan dengan variabel yang digunakan dengan cara mendatangi secara langsung ke kantor SKPD Kabupaten Aceh Tamiang. Kuesioner ditujukan kepada kepala dinas, sekretaris, dan kepala bagian di seluruh SKPD Kabupaten Aceh Tamiang.

Kuisisioner menggunakan skala likert. Umumnya skala likert menggunakan lima angka penilaian, akan tetapi angka penilaian dalam skala likert ini dapat bervariasi dari tiga sampai Sembilan. Maka dari itu dalam penelitian ini menggunakan 5 poin skala Likert dapat dijelaskan sebagai berikut:

SS /SB	=	Sangat sering /Sangat Baik	=	5
S / B	=	Sering / Baik	=	4
KK/CB	=	Kadang-Kadang/Cukup Baik	=	3
JR/KB	=	Jarang/Kurang Baik	=	2
TP/TB	=	Tidak pernah/Tidak Baik	=	1

### 3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Setelah itu tentukan hipotesis H<sub>0</sub>: skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk dan H<sub>a</sub>: skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk. Setelah menentukan hipotesis H<sub>0</sub> dan H<sub>a</sub>, kemudian uji signifikan dengan membandingkan nilai r hitung (*table corrected item-total correlation*) dengan r tabel (table Product Moment dengan signifikan 0,05) untuk degree offreedom (df) = n-k (Ghozali, 2011).

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

Jika r hitung > r tabel maka pertanyaan tersebut valid.

Jika r hitung < r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Kriteria lainnya dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut: Bila korelasi positif dan  $r > 0,3$  maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid. Butir pertanyaan tidak valid tidak diikutsertakan dalam uji hipotesis. Dalam pengujian kualitas data responden, apakah data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Maka dilakukan tahapan pengujian data dengan menggunakan uji validitas sebagai ukuran untuk menguji sejauhmana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi, dkk., 2015:76).

Adapun untuk mendapatkan instrument pada butir pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas terhadap 30 responden yang ditetapkan dari SKPD Kabupaten Aceh Tamiang. Uji coba terbatas ini digunakan sebagai dasar dalam mengukur tingkat validitas item pertanyaan.

Tingkat validitas item pertanyaan yang memenuhi kriteria dalam uji coba terbatas, akan digunakan sebagai item pertanyaan pada saat disebarkan kepada responden dalam skala luas.

Hasil analisis data melalui uji validitas terbatas pada masing-masing variabel dikemukakan sebagai berikut :

#### 1. Uji Validitas Partisipasi Anggaran (X1)

**Tabel 3.3.**  
**Uji validitas Partisipasi Anggaran**

<b>Item Pernyataan</b>	<b><i>Corrected Item- Total Correlation</i></b>	<b>r- kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Item 1	0,546	0,30	Valid
Item 2	0,437	0,30	Valid
Item 3	0,612	0,30	Valid
Item 4	0,522	0,30	Valid
Item 5	0,686	0,30	Valid
Item 6	0,587	0,30	Valid
Item 7	0,761	0,30	Valid
Item 8	0,377	0,30	Valid
Item 9	0,43	0,30	Valid
Item 10	0,528	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.6. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable partisipasi anggaran yang disebarkan dalam uji coba terbatas

kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 10 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan dalam kategori valid.

## 2. Uji Validitas Akuntabilitas (X2)

**Tabel 3.4**  
**Uji validitas Akuntabilitas**

<b>Item Pernyataan</b>	<b><i>Corrected Item-Total Correlation</i></b>	<b>r- kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Item 1	0,485	0,30	Valid
Item 2	0,565	0,30	Valid
Item 3	0,588	0,30	Valid
Item 4	0,674	0,30	Valid
Item 5	0,434	0,30	Valid
Item 6	0,589	0,30	Valid
Item 7	0,464	0,30	Valid
Item 8	0,520	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.7. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable akuntabilitas yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 8 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan dalam kategori valid.

## 3. Uji Validitas Kejelasan Sasaran Anggaran (X3)

**Tabel 3.5**  
**Uji validitas Kejelasan Sasaran Anggaran**

<b>Item Pernyataan</b>	<b><i>Corrected Item-Total Correlation</i></b>	<b>r- kritis</b>	<b>Keterangan</b>
Item 1	0,567	0,30	Valid
Item 2	0,354	0,30	Valid
Item 3	0,562	0,30	Valid
Item 4	0,684	0,30	Valid
Item 5	0,349	0,30	Valid
Item 6	0,368	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.8. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable kejelasan sasaran anggaran yang disebarakan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 6 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan dalam kategori valid.

#### 4. Uji Validitas Komitmen Organisasi

**Tabel 3.6**  
**Uji validitas Komitmen Organisasi**

Item Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r- kritis	Keterangan
Item 1	0.770	0,30	Valid
Item 2	0.909	0,30	Valid
Item 3	0.765	0,30	Valid
Item 4	0.636	0,30	Valid
Item 5	0.704	0,30	Valid
Item 6	0.879	0,30	Valid
Item 7	0.792	0,30	Valid
Item 8	0.837	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.8. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable komitmen organisasi yang disebarakan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 10 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan dalam kategori valid.

#### 5. Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

**Tabel 3.7**  
**Uji validitas Kinerja Manajerial**

Item Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r- kritis	Keterangan
-----------------	---	-----------	------------

Item 1	0,780	0,30	Valid
Item 2	0,681	0,30	Valid
Item 3	0,906	0,30	Valid
Item 4	0,804	0,30	Valid
Item 5	0,740	0,30	Valid
Item 6	0,596	0,30	Valid
Item 7	0,630	0,30	Valid
Item 8	0,494	0,30	Valid
Item 9	0,597	0,30	Valid
Item 10	0,552	0,30	Valid

**Sumber: Data diolah, 2021**

Tabel 3.9. mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variable kinerja manajerial yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 10 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan dalam kategori valid.

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat yang mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05 artinya suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.6. *Cronbach Alpha* yang baik adalah yang makin mendekati

Pada penelitian ini pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 30 orang responden diluar sampel yang dilakukan di Kepolsisian Daerah Sumatera Utara. Menurut Husein (2008) sangat disarankan agar responden untuk diuji minimal 30 orang. Dengan jumlah 30 orang maka distribusi skor (nilai) akan lebih

mendekati kurva normal. Adapun tujuan dari uji reliabilitas adalah digunakan dalam mengetahui kehandalan instrument penelitian (Juliandi, dkk., 2015:80). Dimana hasil analisis data dalam uji reliabilitas secara terbatas dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 3.8**  
**Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach' Alpha	Ketentuan Nilai r	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,846	<b>0,6</b>	<b>Reliabel</b>
Akuntabilitas (X2)	0,791		<b>Reliabel</b>
Kejelasan Sasaran Anggaran (X3)	0759		<b>Reliabel</b>
Komitmen Organisasi (Z)	0.848		<b>Reliabel</b>
Penyerapan Anggaran (Y)	0,903		<b>Reliabel</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2020

Tabel 3.10. mengemukakan bahwa tingkat reliabilitas dari masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach' Alpha* yang berbeda-beda. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variable penelitian dalam kategori reliabel. Hal ini disebabkan karena nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ .

### 3.6. Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metodologi Partial Least Square (PLS). Mengolah data serta menarik kesimpulan maka peneliti menggunakan program SmartPLS versi 3.0. penelitian ini melakukan dua kali proses analisis data untuk menguji hipotesis 1 sampai 4 menggunakan Partial Least Square.

#### 3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan bidang ilmu statistika yang mempelajari cara-cara pengumpulan, penyusunan, dan penyajian data suatu penelitian. Statistik deskriptif adalah bagian dari ilmu statistik yang meringkas, menyajikan dan

mendeskripsikan data dalam bentuk yang mudah dibaca sehingga memberikan informasi tersebut lebih lengkap. Statistik deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan- keterangan mengenai suatu data atau keadaan atau fenomena, dengan kata lain hanya melihat gambaran secara umum dari data yang didapatkan. Statistika deskriptif adalah metode-metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna. Statistik deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi.

### **3.6.2. Partial Least Square (PLS)**

Partial Least Square (PLS) adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS mulai pertama kali diperkenalkan di bidang *chemometrics (computational chemistry)* pada tahun 1960-an oleh Herman World seorang ahli ekonometrika (Ghozali, 2017:419).

Menurut Ghozali (2017), prediksi dalam PLS yakni mendefinisikan variabel independen adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel, antar variabel dan indikatornya (*loading*). Ketiga,

berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel. Memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan *estimasi means* dan lokasi (Ghozali, 2017).

Analisa pada PLS dilakukan dengan beberapa tahap, yakni:

a. *Analisa Outer Model*

*Analisa outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang *valid*. *Analisa outer model* ini menjelaskan hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabelnya. Analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2017).

2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk variabel memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2017).

### 3) *Composite Reliability*

*Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2017). Pada uji *Cronbach's Alpha* nilai yang diharapkan adalah  $> 0,6$  untuk semua konstruk.

### 4) *Average Variance Extracted (AVE)*

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *componen score variable* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2017).

Menurut Hussein (2015), uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

- 1) *Significance of weights*, nilai weight indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.
- 2) *Multicollinearity*, pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,1$ .

#### b. Analisa Inner Model

*Inner model* (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2017). Selain melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.

*Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. *Q-square* dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2) \dots (1-R_n^2)$$

Kategori Nilai *Goodnes of Fit* (GoF) menurut (Hussein, 2015) yaitu sedang = 0,1, sedang = 0,25 dan besar = 0,38. Nilai GoF dapat dicari dengan rumus berikut:

$$\text{GoF} = \text{AVE} \times R^2$$

c. Pengujian hipotesis.

Dalam SmartPLS, pengujian signifikansi pengaruh langsung dan pengujian signifikansi moderasi dilakukan dengan pendekatan *Bootstrapping*. Pada pengujian dengan pendekatan *Bootstrapping*, kriteria pengambilan keputusan adalah dengan memperhatikan nilai pada kolom *P-Values* pada hasil SmartPLS. Suatu pengaruh dikatakan signifikan apabila nilai *P-Values* < tingkat signifikansi 0,05, sementara apabila nilai *P-Values* > tingkat signifikansi 0,05, maka pengaruh dikatakan signifikan.

### 3.6.3. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji R<sup>2</sup> atau uji determinasi untuk mengukur seberapa jauh model dapat menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2009) . Nilai koefisien determinasi berada diantara satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai R<sup>2</sup> yang mendekati satu berate berada diantara nol dan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ) . Nilai R<sup>2</sup> yang mendekati satu untuk memprediksikan variasi variabel dependen, jika nilai R<sup>2</sup> semakin kecil atau mendekati nol, artinya variabel-variabel independen hampir tidak memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Terdapat kelemahan dalam pemakaian koefisien determinasi yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dipakai pada model . Beberapa peneliti menyarankan untuk memakai nilai *Adjusted R2* ketika melakukan evaluasi model regresi terbaik . Berbeda dengan *R2*, nilai *Adjusted R2* memiliki fluaktasi/naik atau turun jika satu variabel independen ditambahkan pada model (Ghozali, 2013).

Pada model PLS (Partial Least Square) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif . Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya . Nilai Q- square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance .

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji apakah partisipasi anggaran, akuntabilitas dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial. Sampel yang dipilih adalah pegawai pada Kantor MPD Kab. Aceh Tamiang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden. Sebanyak 31 kuesioner didistribusikan. Dari jumlah tersebut sebanyak 31 kuesioner dapat kembali. Dengan demikian sebanyak 31 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

**Tabel 4.1**  
**Data Distribusi Sample Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebarkan	31
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	31
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(0)
Respon rate = $290/357 \times 100\%$		100%
Data yang diperoleh		31

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Table 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 31 kuesioner, namun tidak semua kuesioner tersebut dikembalikan. Kuesioner kembali adalah 31 kuesioner. Dari 31

kuesioner yang dikembalikan. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 31 dengan presentase 100%

#### 4.1.1 Statistik Deskripsi Data

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia.

##### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jumlah Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	21	68%
Perempuan	10	32%
Total	31	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 21 orang atau 68%, sedangkan perempuan sebanyak 10 orang atau 32%.

##### 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3

**Tabel 4.3**  
**Data Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-30 tahun	8	26%
31-40 tahun	21	68%
> 50 tahun	2	6%
Total	31	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 8 orang sebesar 26%, usia 31-40 tahun sebanyak 21 orang sebesar 67% dan usia > 50 tahun sebanyak 2 orang (6%).

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2009) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

**Tabel 4.4**  
**Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden**

<b>Interval Kuesioner</b>	<b>Kategori</b>
1,00 – 1,80	Tidak Baik/Tidak Memadai
1,81 – 2,60	Kurang Baik/Kurang Memadai
2,61 – 3,40	Cukup Baik/Cukup Memadai
3,41 – 4,20	Baik/Memadai
4,21 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Memadai

Setelah diperoleh kategorisasi rata-rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas tanggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

### 1. Partisipasi anggaran (X1)

Dalam penelitian ini, variabel Partisipasi anggaran diukur dengan 4 indikator antara lain 1) Keterlibatan, 2) Revisi Anggaran, 3) Memberikan Pendapat 4) Usulan, 5) Kontribusi Meminta Pendapat. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu SS (Sangat sering), S (Sering), KK (Kadang-Kadang), JR (Jarang), TP (Tidak pernah). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Partisipasi anggaran**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KK	JR	TP		
1	Saya selalu terlibat dalam menyusun anggaran.	6	11	9	3	2	4,00	Baik
2	Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam proses kinerja manajerial	9	14	6	2	0	4,00	Baik
3	Saya pernah disuruh manajer untuk merevisi anggaran yang sudah disusun	8	11	10	2	0	4,00	Baik
4	Saya merevisi anggaran karena ketidasesuaian antara kinerja manajerial dan realisasi tahun sebelumnya	6	10	11	4	0	4,00	Baik
5	Saya selalu memberikan usulan dan pendapat dalam setiap penyusunan anggaran	7	14	7	3	0	4,00	Baik
6	Saya memberikan pendapat apabila diperlukan	11	12	6	2	0	4,00	Baik
7	Saya setuju jika usulan setkiap manajer bisa diadopsi dalam kinerja manajerial	12	12	4	2	1	4,00	Baik
8	Saya memilih memberikan usulan dalam setiap pertemuan	13	13	2	1	2	4,00	Baik
9	Saya selalu meminta saran dan pendapat setelah selesai dalam penyusunan anggaran	11	9	8	3	0	4,00	Baik
10	Saya selalu menerima arahan dan masukan dari para manajer	11	9	7	3	1	4,00	Baik
<b>Rata-Rata</b>							<b>4,00</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,00 hal ini berada di kategori baik dan dari 10 item pernyataan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam

proses kinerja manajerial dengan jumlah responden menjawab setuju sebanyak 14 responden, hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian di Kantor MPD Kabupaten Aceh Tamiang memiliki pengaruh yang besar dalam berpartisipasi penyusunan anggaran, sehingga mereka dapat mengevaluasi dan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran pada setiap bagian untuk terwujudnya dapat mempertanggungjawabkan kinerja manajerialnya.

## 2. Akuntabilitas (X2)

Dalam penelitian ini, variabel Akuntabilitas diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Pesimis, 2) Optimis, dan 3) Intimidasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu

SB	=	Sangat baik
B	=	Baik
CB	=	Cukup baik
KB	=	Kurang baik
TB	=	Tidak baik

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Akuntabilitas yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Akuntabilitas**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-Rata	Kategori
		SB	B	CB	KB	TB		
1	Kejujuran dan keterbukaan majelis pendidikan dalam mengungkapkan kondisi dan peristiwa dalam laporan keuangan	15	11	3	1	1	4,23	Sangat Baik
2	Laporan pertanggungjawaban disusun sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku	9	8	11	3	0	3,74	Baik
3	Laporan pertanggungjawaban dihasilkan melalui prosedur yang sesuai	12	10	7	2	0	4,03	Baik
4	Penyusunan laporan pertanggungjawaban memuat informasi	14	10	5	2	0	4,16	Baik

	yang akurat dan terpercaya							
5	Majelis pendidikan menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara tepat waktu	12	13	5	1	0	4,16	Baik
6	Pegawai majelis pendidikan menyiapkan sarana pengaduan komite majelis pendidikan atas indikasi penyimpangan pengelolaan dana	11	14	4	2	0	4,10	Baik
7	Majelis pendidikan menanggapi dan menindaklanjuti pengaduan orang tua siswa	9	9	8	2	3	3,61	Baik
8	Pusat informasi data menyediakan rincian data yang memadai sesuai dengan data yang diperlukan dalam penyusunan RKAS	10	14	5	2	0	4,03	Baik
Rata-Rata							4,00	Baik

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden

sebesar 4,00 hal ini berada di kategori baik dan dari 8 item pernyataan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Kejujuran dan keterbukaan majelis pendidikan dalam mengungkapkan kondisi dan peristiwa dalam laporan keuangan dengan jumlah responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 responden, hal ini menunjukkan bahwa realisasi dari anggaran yang sudah di susun memiliki akuntabilitas yang baik karena sudah realisasi dari anggaran sudah dijalankan dengan kejujuran dan memiliki keterbukaan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban.

### 3. Kejelasan sasaran anggaran (X3)

Dalam penelitian ini, variabel Komitmen organisasi diukur dengan 2 indikator antara lain 1) jelas dan 2) Spesifik, 3) mengerti. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu

- SS = Sangat sering
- S = Sering
- KK = Kadang-Kadang
- JR = Jarang
- TP = Tidak pernah

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-Rata	Kategori
		SS	S	KK	JR	TP		
1	Saya selalu menyusun anggaran sesuai dengan program kerja di masa yang akan datang	9	18	4	0	0	3,97	Baik
2	Saya menyusun anggaran selalu memperhatikan pencapaian program di tahun sebelumnya	4	23	2	2	0	3,90	Baik
3	Saya menyusun anggaran secara detail dan cara pencapaian realisasinya	1	29	1	0	0	3,68	Baik
4	Saya selalu menyusun anggaran dengan terperinci agar mudah dipahami	8	20	0	3	0	4,13	Baik
5	Saya sangat mengerti atas anggaran yang dibuat	4	27	0	0	0	3,81	Baik
6	Saya mengerti dengan program dan tujuan anggaran yang sudah saya buat	2	29	0	0	0	3,74	Baik
Rata-Rata							3,87	Baik

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 3,87 hal ini berada di kategori baik dan dari 6 item pernyataan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Saya selalu menyusun anggaran dengan terperinci agar mudah dipahami dengan jumlah responden menjawab setuju sebanyak 28 responden, hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian atau pegawai di MPD Kab. Aceh Tamiang dalam penyusunan anggaran selalu di susun dengan terperinci agar mudah di pahami oleh setiap pegawai yang ikut dalam penyusunan anggaran.

#### 4.1.3. Hasil Pengujian SEM PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

#### 4.1.3.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.

**Tabel 4.8**  
**Convergent Validity Partisipasi Anggaran**

<b>Indikator</b>	<b>Partisipasi Anggaran</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0.674	0,50	Memenuhi
X1.2	-0.192	0,50	Memenuhi
X1.3	0.505	0,50	Memenuhi
X1.4	0.606	0,50	Memenuhi
X1.5	0.554	0,50	Tidak Memenuhi
X1.6	-0.444	0,50	Tidak Memenuhi
X1.7	-0.029	0,50	Tidak Memenuhi
X1.8	0.006	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

### ***Convergent Validity Pada Akuntabilitas***

Indikator konstruk pada variable akuntabilitas berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Convergent Validity Akuntabilitas**

<b>Indikator</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X2.1	0.591	0,50	Memenuhi
X2.2	0.014	0,50	Memenuhi
X2.3	0.749	0,50	Memenuhi
X2.4	0.700	0,50	Memenuhi
X2.5	0.891	0,50	Memenuhi
X2.6	0.147	0,50	Memenuhi
X2.7	0.608	0,50	Memenuhi
X2.8	0.661	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

### **1. *Convergent Validity Pada Kejelasan Sasaran Anggaran***

Indikator konstruk pada variable kejelasan sasaran anggaran berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.10**  
**Convergent Validity Kejelasan Sasaran Anggaran**

<b>Indikator</b>	<b>Penyusunan Anggaran</b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X3.1	0.771	0,50	Memenuhi
X3.2	0.926	0,50	Memenuhi
X3.3	0.812	0,50	Memenuhi
X3.4	0.651	0,50	Memenuhi
X3.5	0.691	0,50	Memenuhi
X3.6	0.926	0,50	Memenuhi
X3.7	0.875	0,50	Memenuhi
X3.8	0.877	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

## 2. *Convergent Validity* Pada Komitmen Organisasi

Indikator konstruk pada variable Komitmen Organisasi berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.11.**  
**Convergent Validity Komitmen Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Penyerapan Anggaran</b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X4.1	0.873	0,50	Memenuhi
X4.2	0.873	0,50	Memenuhi
X4.3	0.819	0,50	Memenuhi
X4.4	0.778	0,50	Memenuhi
X4.5	0.792	0,50	Memenuhi
X4.6	0.749	0,50	Memenuhi
X4.7	0.811	0,50	Memenuhi
X4.8	0.846	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

## 3. *Convergent Validity* Pada Kinerja Manajerial

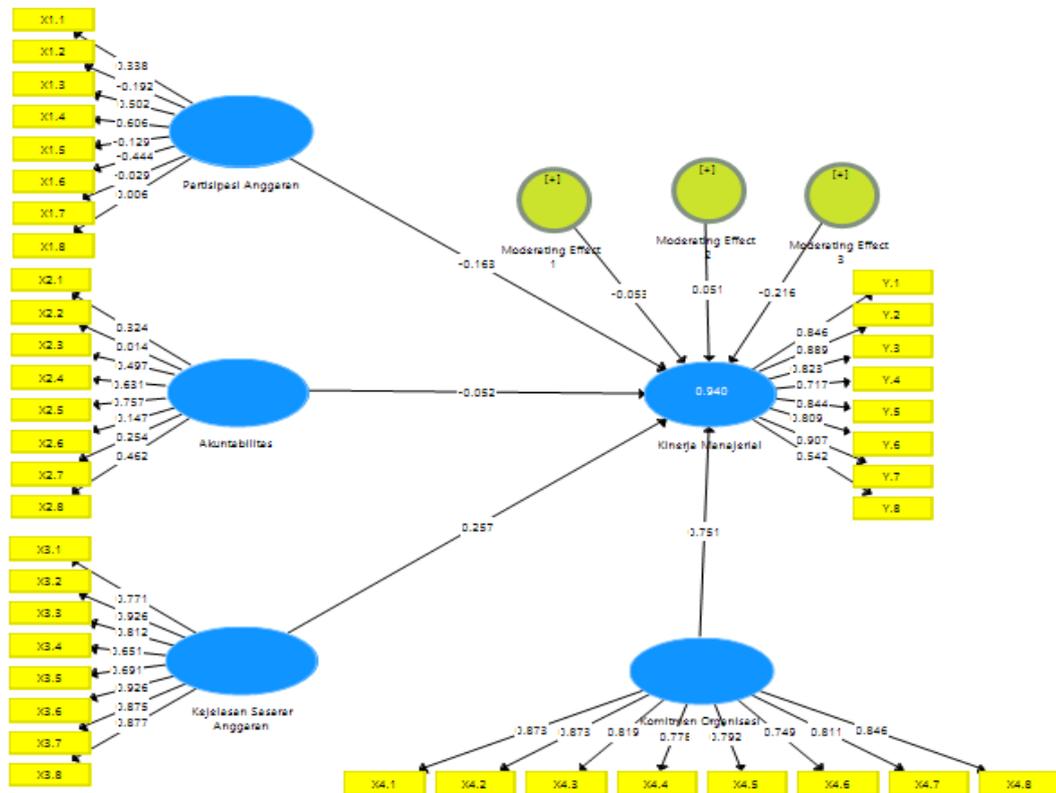
Indikator konstruk pada variable kinerja manajerial berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.12.**  
**Convergent Validity Kinerja Manajerial**

<b>Indikator</b>	<b>Penyerapan Anggaran</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
Y.1	0.848	0,50	Memenuhi
Y.2	0.890	0,50	Memenuhi
Y.3	0.832	0,50	Memenuhi
Y.4	0.714	0,50	Memenuhi
Y.5	0.844	0,50	Memenuhi
Y.6	0.809	0,50	Memenuhi
Y.7	0.909	0,50	Memenuhi
Y.8	0.541	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Adapun hasil evaluasi model pengukuran pada masing-masing indikator konstruk dari *convergent validity* melalui *loading factor* dapat juga dikemukakan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Diolah oleh penulis, 2021

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Tabel 4.13.

Convergent Validity Partisipasi Anggaran

Indikator	Partisipasi Anggaran	Rule of Thumb	Keterangan
X1.1	0.674	0,50	Memenuhi
X1.3	0.505	0,50	Memenuhi
X1.4	0.606	0,50	Memenuhi
X1.5	0.554	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

### ***Convergent Validity Pada Akuntabilitas***

Indikator konstruk pada variable akuntabilitas berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.14.**  
**Convergent Validity Akuntabilitas**

<b>Indikator</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X2.1	0.591	0,50	Memenuhi
X2.3	0.749	0,50	Memenuhi
X2.4	0.700	0,50	Memenuhi
X2.5	0.891	0,50	Memenuhi
X2.7	0.608	0,50	Memenuhi
X2.8	0.661	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

### **4. *Convergent Validity Pada Kejelasan Sasaran Anggaran***

Indikator konstruk pada variable kejelasan sasaran anggaran berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.15.**  
**Convergent Validity Kejelasan Sasaran Anggaran**

<b>Indikator</b>	<b>Penyusunan Anggaran</b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X3.1	0.771	0,50	Memenuhi
X3.2	0.926	0,50	Memenuhi
X3.3	0.812	0,50	Memenuhi
X3.4	0.651	0,50	Memenuhi
X3.5	0.691	0,50	Memenuhi
X3.6	0.926	0,50	Memenuhi
X3.7	0.875	0,50	Memenuhi
X3.8	0.877	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

### 5. *Convergent Validity* Pada Komitmen Organisasi

Indikator konstruk pada variable Komitmen Organisasi berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.16.**  
**Convergent Validity Komitmen Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Penyerapan Anggaran</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
X4.1	0.873	0,50	Memenuhi
X4.2	0.873	0,50	Memenuhi
X4.3	0.819	0,50	Memenuhi
X4.4	0.778	0,50	Memenuhi
X4.5	0.792	0,50	Memenuhi
X4.6	0.749	0,50	Memenuhi
X4.7	0.811	0,50	Memenuhi
X4.8	0.846	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

### 6. *Convergent Validity* Pada Kinerja Manajerial

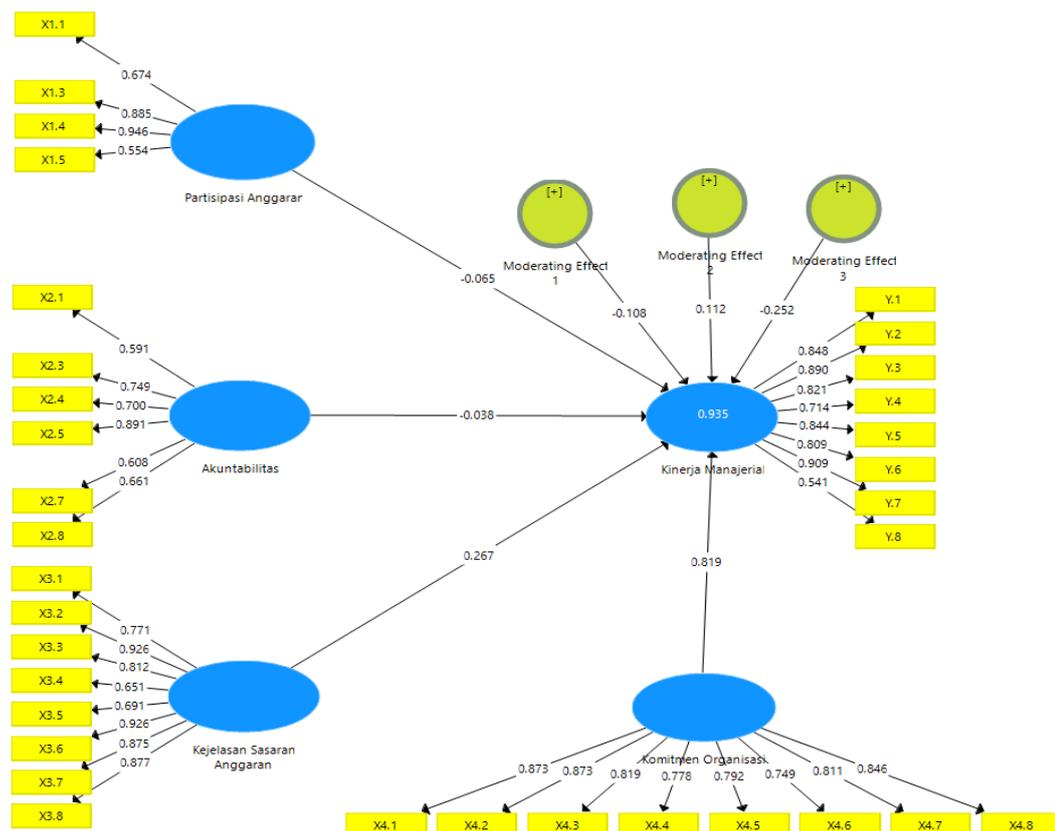
Indikator konstruk pada variable kinerja manajerial berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui *loading factor* pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.17.**  
**Convergent Validity Komitmen Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Penyerapan Anggaran</b>	<b>Rule of Thumb</b>	<b>Keterangan</b>
Y.1	0.848	0,50	Memenuhi
Y.2	0.890	0,50	Memenuhi
Y.3	0.832	0,50	Memenuhi
Y.4	0.714	0,50	Memenuhi
Y.5	0.844	0,50	Memenuhi
Y.6	0.809	0,50	Memenuhi
Y.7	0.909	0,50	Memenuhi
Y.8	0.541	0,50	Memenuhi

Sumber: Data Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2021

Adapun hasil evaluasi model pengukuran pada masing-masing indikator konstruk dari *convergent validity* melalui *loading factor* dapat juga dikemukakan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Diolah oleh penulis, 2021

**Gambar 4.2 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS Modifikasi**

#### b. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.18**  
***Cross Loading***

	Akuntabilitas	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran
X1.1	0.403	0.242	0.071	0.674
X1.3	0.364	0.204	0.202	0.885
X1.4	0.276	0.173	0.343	0.946
X1.5	0.526	0.334	0.053	0.554
X2.1	0.591	0.728	0.025	0.292
X2.3	0.749	0.734	0.035	0.261
X2.4	0.700	0.548	0.122	0.171
X2.5	0.891	0.537	0.243	0.296
X2.7	0.608	0.576	0.021	0.421
X2.8	0.661	0.771	0.054	0.333
X3.1	0.545	0.771	0.143	0.250
X3.2	0.745	0.926	0.264	0.241
X3.3	0.401	0.812	0.243	0.319
X3.4	0.560	0.651	0.111	0.139
X3.5	0.390	0.691	0.096	0.203
X3.6	0.731	0.926	0.355	0.065
X3.7	0.690	0.875	0.195	0.038
X3.8	0.736	0.877	0.183	0.091
X4.1	0.298	0.283	0.853	0.096
X4.2	0.245	0.104	0.854	0.217
X4.3	0.082	0.053	0.828	0.401
X4.4	0.160	0.098	0.701	0.375
X4.5	0.032	0.078	0.674	0.370
X4.6	0.100	0.113	0.719	0.100
X4.7	0.056	0.050	0.678	0.231
X4.8	0.039	0.104	0.748	0.232
Y.1	0.074	0.194	0.848	0.276
Y.2	0.246	0.304	0.890	0.313
Y.3	0.176	0.172	0.821	0.176
Y.4	0.300	0.228	0.714	0.160
Y.5	0.203	0.283	0.844	0.184
Y.6	0.089	0.203	0.809	0.229
Y.7	0.189	0.269	0.909	0.259
Y.8	0.117	0.042	0.541	0.504

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan data Tabel 4.18 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik (Ghozali,2017)

**Tabel 4.19**  
*Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Partisipasi anggaran (X1)	0.600
Kinerja manajerial (Y)	0.676
Kejelasan sasaran anggaran (X3)	0.648
Akuntabilitas (X2)	0.610
Komitmen Organisasi (X4)	0.691

Sumber : Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.19 diketahui nilai AVE variabel Partisipasi anggaran sebesar 0.600, akuntabilitas 0.610, kejelasan sasaran anggaran 0.648, komitmen organisasi 0.691 dan kinerja manajerial 0.676, setiap variabel memiliki nilai > 0.5 maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (Ghozali, 2017). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.20**  
***Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Partisipasi anggaran (X1)	0.855
Kinerja manajerial (Y)	0.943
Kejelasan sasaran anggaran (X3)	0.935
Akuntabilitas (X2)	0.857
Komitmen Organisasi (X4)	0.860

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.20 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel

**Tabel 4.21**  
***Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Partisipasi anggaran (X1)	0.864
Kinerja manajerial (Y)	0.930
Kejelasan sasaran anggaran (X3)	0.919
Akuntabilitas (X2)	0.853
Komitmen Organisasi (X4)	0.823

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.21 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

e. *Estimation Weight*

*Estimation weight* menunjukkan bahwa pengukuran formatif antar variabel harus memiliki nilai signifikan. Nilai signifikansi variabel biasanya  $< 0,05$  namun, pada signifikansi nilai *weight* memperbolehkan nilai  $< 0,2$  (Ghozali: 2017)

**Tabel 4.22**  
***Estimation Weight***

Variabel	<i>P Values</i>
Partisipasi anggaran (X1) -> Kinerja manajerial (Y)	0,000
Kejelasan sasaran anggaran (X3) -> Kinerja manajerial (Y)	0,000
Akuntabilitas (X2) -> Kinerja manajerial (Y)	0,000

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.22 dinyatakan bahwa nilai akuntabilitas terbesar adalah 0,000 dengan *estimation weight* minimal nilai *probability*  $< 0,2$  maka variabel penelitian ini memiliki nilai estimasi model pengukuran formatif yang signifikan

#### 4.1.3.2 Analisa Inner Model

Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai uji *goodness of fit*.

##### a. Uji Path Coefficient

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel Partisipasi anggaran-Kinerja manajerial sebesar 0,273, Komitmen organisasi-Kinerja manajerial sebesar 0,669, akuntabilitas-Kinerja manajerial sebesar 0,163. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh Komitmen organisasi-Kinerja manajerial menunjukkan arah yang negatif. Sedangkan variabel lainnya menunjukkan arah yang positif.

##### b. Uji Goodness of Fit

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel 4.23**  
***R-Square***

Variabel	R Square
Kinerja manajerial(Y)	0,798

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.18 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.798 untuk variabel Kinerja manajerial. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel Partisipasi

anggaran, akuntabilitas, hanya mampu menjelaskan varian Kinerja manajerial sekitar 79,8%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

**a) F-Square**

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R<sup>2</sup> saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F-Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai  $F^2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4. 24 F-Square**

	Penyusunan Anggaran
Partisipasi Anggaran	<b>0.723</b>
Akuntabilitas	<b>0.555</b>
Kejelasan Sasaran Anggaran	<b>0.381</b>

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki nilai  $F^2 = 0.723$ . Maka

terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel akuntabilitas terhadap kinerja manajerial memiliki nilai  $F_2 = 0.455$ . Variabel kejelasan sasaran terhadap kinerja manajerial memiliki nilai  $F_2 = 0.381$ . Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

#### 4.1.4 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila *t-statistic* > 1,99 dan *P-Value* < 0,05. Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

**Tabel 4.25**  
**T-Statistics dan P-Values**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Akuntabilitas > Kinerja Manajerial	0.038	0.033	0.159	6.242	0.000
Kejelasan Sasaran Anggaran > Kinerja Manajerial	0.267	0.174	0.160	6.666	0.000
Komitmen Organisasi > Kinerja Manajerial	0.819	0.816	0.116	7.064	0.000
Moderating Effect 1 > Kinerja Manajerial	0.108	0.098	0.136	5.790	0.000
Moderating Effect 2 > Kinerja Manajerial	0.112	0.073	0.210	5.535	0.000
Moderating Effect 3 > Kinerja Manajerial	0.252	0.208	0.189	5.332	0.000
Partisipasi Anggaran > Kinerja Manajerial	0.065	0.064	0.121	5.542	0.000

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.25 menyatakan bahwa pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial memiliki nilai 0.065. hal ini mengindikasikan bahwa jika partisipasi anggaran meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0.065. Nilai *t-statistic* sebesar 5.542 > 1,99 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.25 menyatakan bahwa pengaruh akuntabilitas terhadap Kinerja manajerial memiliki nilai 0.038. hal ini mengindikasikan bahwa jika akuntabilitas meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0.038. Nilai *t-statistic* sebesar 6.242 > 1,99 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.25 menyatakan bahwa pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja manajerial memiliki nilai 0.267. hal ini mengindikasikan bahwa jika kejelasan sasaran anggaran meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0.267. Nilai *t-statistic* sebesar 6.666 > 1,99 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.25 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

nilai 0.108. hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0.108. Nilai *t-statistic* sebesar  $5.790 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan dari Tabel 4.25 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial nilai 0.112. hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0.112. Nilai *t-statistic* sebesar  $5.535 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan dari Tabel 4.25 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial nilai 0.252. hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0.252. Nilai *t-statistic* sebesar  $5.332 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

## **4.2 Pembahasan Penelitian**

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan dari hasil penelitian sebagai berikut:

#### **4.2.1 Pengaruh Partisipasi anggaran (X1) Terhadap Kinerja manajerial (Y)**

Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial memiliki nilai 0,422. hal ini mengindikasikan bahwa jika partisipasi anggaran meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,422. Nilai *t-statistic* sebesar 2,094 > 1,99 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan hasil analisis data pada cross loading maka dapat dilihat bahwa nilai loading faktor tertinggi terdapat pada item Saya merevisi anggaran karena ketidasesuaian antara penyusunan anggaran dan realisasi tahun sebelumnya dengan skor cross loading sebesar 0.946. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai di MPD yang menyusun laporan anggaran selalu melihat pencapaian atau realisasi sebelumnya dan apabila tidak sesuai dengan pencapaiannya maka akan direvisi anggaran yang di susun hal ini bertujuan agar anggaran yang disusun dapat terealisasi dengan baik dan dapat mudah untuk mempertanggungjawabkannya sehingga dalam hal ini partisipasi anggaran sangat penting bagi setiap bagian untuk ikut menyusun anggaran agar dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Sedangkan nilai cross loading terendah terdapat pada item pernyataan Saya selalu memberikan usulan dan pendapat dalam setiap penyusunan anggaran dengan nilai cross loading sebesar 0.554, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa pegawai tidak selalu memberikan usulan dalam penyusunan

anggaran, hal ini akan berdampak pada akan kesulitan dalam merealisasikan anggaran tersebut sehingga kinerja manajerial kurang baik, sebaiknya setiap bagian MPD Kab. Aceh Tamiang selalu memberikan usulan dan pendapat mengenai penyusunan anggaran yang bertujuan untuk dapat merealisasikannya dengan baik sehingga dapat menyusun laporan pertanggungjawaban manajerial dengan baik

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,00 hal ini berada di kategori baik dan dari 10 item pernyataan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam proses kinerja manajerial dengan jumlah responden menjawab setuju sebanyak 14 responden, hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian di Kantor MPD Kabupaten Aceh Tamiang memiliki pengaruh yang besar dalam berpartisipasi penyusunan anggaran, sehingga mereka dapat mengevaluasi dan memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran pada setiap bagian untuk terwujudnya dapat mempertanggungjawabkan kinerja manajerialnya.

Terjadi fenomena anggaran dimana dalam kinerja manajerial, Majelis Pendidikan Daerah Kab. Aceh Tamiang menganggarkan anggaran yang tidak sesuai dengan estimasi terbaik dalam melaksanakan aktivitas pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di Majelis Pendidikan Daerah Kab. Aceh Tamiang belum berjalan dengan baik karena pengawasan terhadap realisasi tidak mencapai nilai anggaran, seharusnya manajerial mengawasi realisasi agar tercapai nilai anggaran yang ditetapkan untuk mencapai kinerja manajerial yang baik

Disini dapat diketahui bahwasanya salah satu indikator kinerja manajerial belum dijalankan secara baik yaitu pada indikator evaluasi, hal ini dapat terlihat dari anggaran yang ditetapkan dari realisasi yang mengalami naik turunnya anggaran tersebut dan tidak menjadikan dana realisasi ditahun sebelumnya sebagai pedoman atau acuan untuk perbaikan di tahun yang akan datang. Rendahnya realisasi anggaran disebabkan oleh kinerja manajerial dari instansi, Rendahnya kinerja manajerial disebabkan oleh beberapa komponen yaitu diantaranya evaluasi yang dimiliki oleh para manajerial belum dilengkapi daya dorong yang tinggi untuk bisa memaksimalkan penyerapan anggaran sehingga realisasi anggaran bisa dioptimalkan.

Kinerja manajerial manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial merupakan penampilan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja manajerial dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja manajerial organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja manajerial sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Siagian (2012:207) “Partisipasi anggaran adalah suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, partisipasi anggaran jabatan fungsional, demikian juga dengan partisipasi anggaran jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain.

Menurut Shaputra & Hendriani (2015:45)“partisipasi anggaran karyawan merupakan karakteristik dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan berarti dengan semakin baiknya partisipasi anggaran karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Mengelola sumber daya manusia berdasarkan partisipasi anggaran diyakini mampu mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Partisipasi anggaran biasanya digunakan sebagai dasar bagi setiap entitas dalam memilih orang, mengelola dan menyusun anggaran. Karyawan yang memiliki partisipasi anggaran tinggi diharapkan memiliki kinerja yang baik pula sehingga setiap pegawai dalam majelis pendidikan dituntut untuk meningkatkan partisipasi anggarannya dalam usaha menyusun dan merealisasikan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian Fladimir Edwin Mbon (2014) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif Terhadap Kinerja Manajerial, Karakteristik anggaran berpengaruh signifikan positif Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah Yogyakarta

#### **4.2.2 Pengaruh Akuntabilitas (X2) Terhadap Kinerja manajerial (Y)**

Pengaruh akuntabilitas terhadap Kinerja manajerial memiliki nilai 0,589. hal ini mengindikasikan bahwa jika akuntabilitas meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,589. Nilai *t-statistic* sebesar 7,084 > 1,99 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan hasil analisis data pada cross loading maka dapat dilihat bahwa nilai loading faktor tertinggi terdapat pada item Saya merevisi anggaran karena ketidasesuaian antara penyusunan anggaran dan realisasi tahun sebelumnya dengan skor cross loading sebesar 0.946. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai di MPD yang menyusun laporan anggaran selalu melihat pencapaian atau realisasi sebelumnya dan apabila tidak sesuai dengan pencapaiannya maka akan direvisi anggaran yang di susun hal ini bertujuan agar anggaran yang disusun dapat terealisasi dengan baik dan dapat mudah untuk mempertanggungjawabkannya sehingga dalam hal ini partisipasi anggota sangat penting bagi setiap bagian untuk ikut menyusun anggaran agar dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Sedangkan nilai cross loading terendah terdapat pada item pernyataan Saya selalu memberikan usulan dan pendapat dalam setiap penyusunan anggaran dengan nilai cross loading sebesar 0.554, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa pegawai tidak selalu memberikan usulan dalam penyusunan anggaran, hal ini akan berdampak pada akan kesulitan dalam merealisasikan anggaran tersebut sehingga kinerja manajerial kurang baik, sebaiknya setiap bagian MPD Kab. Aceh Tamiang selalu memberikan usulan dan pendapat mengenai penyusunan anggaran yang bertujuan untuk dapat merealisasikannya dengan baik sehingga dapat menyusun laporan pertanggungjawaban manajerial dengan baik

Berdasarkan tabel jawaban responden maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,00 hal ini berada di kategori baik dan dari 8 item pernyataan

skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Kejujuran dan keterbukaan majelis pendidikan dalam mengungkapkan kondisi dan peristiwa dalam laporan keuangan dengan jumlah responden menjawab sangat setuju sebanyak 15 responden, hal ini menunjukkan bahwa realisasi dari anggaran yang sudah disusun memiliki akuntabilitas yang baik karena sudah realisasi dari anggaran sudah dijalankan dengan kejujuran dan memiliki keterbukaan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban.

Menurut Suhartono (2006:98) akuntabilitas merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran tersebut dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Nazaruddin (2008) Akuntabilitas menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam karakteristik kinerja manajerial manajer Bagian Keuangan memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam karakteristik kinerja manajerial dalam suatu gaya punitive (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja manajerial anggaran). Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

Shaputra & Hendriani (2015:71) Secara umum, dalam setiap pengelolaan anggaran selalu dikaitkan dengan akuntabilitas publik. Hal ini dapat dilihat dari definisi akuntabilitas yang merupakan hal yang penting untuk menjamin efisiensi dan efektivitas. Akuntabilitas mencakup eksistensi dari suatu mekanisme yang meyakinkan politisi dan pejabat pemerintahan terhadap

aksi perbuatannya dalam penggunaan sumber-sumber publik dan kinerja perilakunya. Akuntabilitas juga berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program..

Berdasarkan hasil penelitian Citra (2010) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial skpd majelis pendidikan daerah (Mpd).

#### **4.2.3 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Nilai t-statistic sebesar  $6.666 > 1,99$  dan P-value  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Menurut Kenis dalam Nadirsyah, dkk (2012:64) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah pegawai untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan- tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian mengenai hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah atau skpd telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti. Contohnya penelitian yang dilakukan oleh Nadirsyah, dkk (2012), dan Putra

(2013) dalam hasil penelitiannya keduanya sama-sama menyebutkan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial skpd. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu maka peneliti menduga bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial skpd.

Hal tersebut didukung oleh pendapat Nadirsyah, dkk (2012) yang mengatakan bahwa sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik, dan dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakannya, agar lebih produktif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga berdampak pula pada meningkatnya kinerja.

#### **4.2.4. Komitmen organisasi Memoderasi Partisipasi anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja manajerial (Y)**

Pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial nilai  $-0,194$ . hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar  $0,194$ . Nilai *t-statistic* sebesar  $3,930 > 1,99$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan dari Tabel 4.13 menyatakan bahwa pengaruh Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial nilai  $-0,106$ . hal ini mengindikasikan bahwa jika komitmen organisasi meningkat sebesar 1, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar  $0,106$ . Nilai *t-statistic*

sebesar  $4,104 > 1,99$  dan  $P\text{-value } 0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

Pentingnya aspek akuntabilitas diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil karakteristik dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil karakteristik juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan.

Penelitian yang dilakukan Rahmawati (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi atau memperkuat pengaruh kapasitas sumber daya manusia terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah, tetapi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan Ratifah dan Ridwan (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh SIKD terhadap kualitas laporan keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Sugandi (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap keterandalan pelaporan keuangan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya komitmen pegawai yang rendah cenderung mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis PLS menggunakan SmartPLS 3.0 dan sobel test pada hasil dan pembahasan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh positif signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin baik Partisipasi anggaran yang tersedia maka semakin meningkatkan Kinerja manajerial.
2. Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat akuntabilitas maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.
3. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat kejelasan sasaran anggaran maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.
4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
6. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi locus of control

maka semakin besar pengaruh partisipasi anggaran dan akuntabilitas terhadap Kinerja manajerial.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Bagi Majelis pendidikan  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu majelis pendidikan dalam meningkatkan setiap pegawai dalam memberikan pendapat dan masukan dalam menyusun anggaran agar dalam melaksanakan realisasinya dapat berjalan dengan baik dan tercapainya target realisasi dalam penyusunan anggaran.
2. Adapun rencana anggaran yang disusun harus secara kontinyu dalam pengertian perencanaan anggaran yang disusun adalah dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Sehingga optimalisasi penyerapan anggaran dapat terealisasi tepat waktu disebabkan rencana anggaran disusun sesuai agenda kerja yang ditetapkan berdasarkan tanggal dan jenis kegiatan.
3. Perlu senantiasa memperhatikan bawahan dengan memberikan motivasi dan dorong positif secara kontinu. Dengan meyakinkan pegawai/personil bahwa pekerjaan dalam bidang perencanaan dan penganggaran merupakan pekerjaan yang memiliki prospek dalam peningkatan karir dimasa yang akan datang. Maka dengan demikian komitmen mereka terhadap pekerjaan yang diberikan akan dilakukan

dengan penuh rasa tanggung jawab, serta senantiasa berkeinginan untuk tetap bekerja pada bidang/unit kerja perencanaan dan penganggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*.  
Edisi Revisi. Jakarta : Salemba Empat.
- Adiputra, P. 2011. Hubungan Partisipasi anggaran Dengan Kinerja Pemeriksa Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Badung Selatan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika Undiksha*. Vol. 1 No. 1.
- Antipova, T., dan Antipov, A. 2014. Performance Measurement in Public Sector. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Volume 9, Number 1.
- Atik Heru Maryanti. 2004. *Paradigma Baru dalam Sistem Penganggaran Daerah di Indonesia dan Aplikasinya pada Dinas Kesehatan*. Volume II/01/2004. Info Kesehatan : [www.desentralisasi-kesehatan.net](http://www.desentralisasi-kesehatan.net).
- Dasmi Husin. 2006. Pengaruh Penerapan Prinsip Good Governance terhadap Kinerja Penyusunan RAPBD Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam. *Thesis*. Banda Aceh : Program Pasca Sarjana Unsyiah.
- Adisasmita, Rahardjo, 2011, *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Agus Harjito dan Martono, 2011. *Manajemen Keuangan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama. Yogyakarta; Ekonisia.
- Ahmad Sani Supriyanto, dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Anggraini, Trisye Yeni, 2011. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Retail di Surabaya. *Skripsi*. STIE Perbanas. Surabaya
- Astuti, Maulidah Tri, 2008. Pengaruh penerapan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Individu. *Skripsi*. Universitas brawijaya. Malang
- Azwar, Saifuddin. 2011. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djalil, Rizal. 2014. *Akuntabilitas Keuangan Daerah Implementasi Pasca Reformasi*. Jakarta: PT Semesta Rakyat Merdeka
- Bodnar, G. H., & Hoopwood, W. S. (2000). *Sistem Informasi Akuntansi (Terjemahan Amir Abadi Jusuf dan Tambunan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Danufa, K. 2013. "Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Menggunakan Aplikasi GDO (Gaji Daerah Otonomi) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Syariah Islam Aceh".

- Darma, E., S. 2004. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Daerah. Tesis Program Pascasarjana Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Dhermawan, A., A., N., B., Sudibya, I, G., A., dan Utama, I, W., M. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Partisipasi anggaran, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Universitas Udayana*. Vol. 6. No. 2.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C. 2016. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba empat. Edisi 1. Halaman 11
- Grahita, Chandrarin. 2017. *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial Buku 1 Edisi 8*, Salemba Empat, Jakarta, 2012
- Hansen, Don.R dan Maryanne M. Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Volume dua. Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Harsanti, Ponny, Sudaryati, Dwi dan Hilmia, Nora. 2010. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus. *Sosial dan Budaya*. ISSN 1979-6889.
- Hidayat, Taufik. 2015. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Locus of Control Terhadap Kinerja Manajerial. *Akuntabilitas: Vol VII No. 2*, Agustus 2015.
- Lubis, A. I. (2011). *Akuntansi keperilakuan*. Jakarta. Penerbit salemba empat, Edisi kedua. Halaman 358, 380. ISBN: 978-979-061-048-4
- Mahsun, M., Sulistiyowati, F., Purwanugraha, H. A. (2006). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta. Penerbit BPFEdisi pertama. Halaman 145. ISBN: 979-503-492-8
- Mangkunegara, A.A. 2002. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: ROSDA.
- Panggeso, N. F. 2014. "Efektivitas Penggunaan Dan Kepercayaan Atas Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sulselbar Di Makassar". Makasar: Universitas Hasanuddin.
- Mardiasmo., 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: ANDI.

- Nusantoro, Sunarno Agus. (2009). Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Tasikmalaya [Tesis]. Depok: Universitas Indonesia.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. Perilaku Organisasi. 2016. Jakarta: Salemba empat. Edisi 16. Halaman 336. ISBN: 978-979-061-515-1
- Risdiana, Purwita. 2018. Pengaruh Partisipasi Kinerja manajerial, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Purworejo (Studi Empiris pada Dinas dan Badan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Purworejo). Jurnal Bisnis Strategi. Vol 10 No 2. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, 2017, Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Septiyani, Anna. (2010). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi (studi empiris pada Pemerintah Kota Yogyakarta [Skripsi]. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Kinerja manajerial dan Kinerja Manajerial. Jurnal Bisnis Strategi. Vol 14 No 2.
- Ulum, Ihyaul, 2010. Akuntansi Sektor Publik, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Wahyuni, Raja, Surya, Adri Satriawan, dan Savitri, Enni. (2013). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu). Jurnal Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau. (<http://www.portalgaruda.org>, diakses tanggal 12 Desember 2016).
- Wardhana, Surya. Pengaruh partisipasi anggaran pada akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi di Kabupaten Tabanan. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 2015:571-591. Bali.
- Welsch, Hilton, Gordon. (2000). Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba. diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw. Buku Satu Jakarta: Salemba Empat.



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](http://www.umsu.ac.id) - [www.pascasarjana.umsu.ac.id](http://www.pascasarjana.umsu.ac.id)  
E-mail: [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id)

Menjawab surat ini agar disebutkan  
surat dan tanggapnya

**BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari ini, tanggal 24 September 2021 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : SRI MAULIZA  
NPM : 1920050022  
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi /Akuntansi Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, AKUNTABILITAS DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA MAJELIS PENDIDIKAN DAERAH (Studi Kasus Pada

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing. I : \_\_\_\_\_  
Pembimbing II : \_\_\_\_\_  
Penguji I : \_\_\_\_\_  
Penguji II : \_\_\_\_\_  
Penguji III : \_\_\_\_\_

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

Medan, 24 September 2021

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

Pembimbing I

2. Dr. IRFAN, S.E., MM.

Pembimbing II

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

Penguji I

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

Penguji II

5. Dr. SYAFRIDA HANI, S.E., M.Si.

Penguji III