

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN  
SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING PADA KANTOR  
BPKAD KOTA BINJAI**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagaian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

**Nama : ADHE FITRIAH INDRIANI**

**NPM : 1905170284**

**Program Studi : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 01 Maret 2024, Pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : ADHE FITRIAH-INDRIANI  
N P M : 1905170284  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK  
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR BPKAD KOTA BINJAI

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

**Penguji I**

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si)

**Penguji II**

(Pandapotan Ritonga, S.E., M.Si)

**Pembimbing**

(Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA)

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)

**Sekretaris**

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : ADHE FITRIAH INDRIANI  
N P M : 1905170284  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK  
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR BPKAD KOTA BINJAI

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 31 Januari 2024

Pembimbing Skripsi



(Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak, CA)

Diketahui/Disetujui  
oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si)



(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mochtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : ADHE FITRIAH INDRIANI  
N P M : 1905170284  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA  
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR BPKAD KOTA BINJAI

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	fenomena masalah mana belum jelas kepada skripsi merupakan identifikasi masalah tersebut.	12/1/24	3/1
Bab 2	—		
Bab 3	—		
Bab 4	buat gambar umum tempat peralatan, deskripsi data ditambah pernyataan perubahan perilaku	17/1/24	3/1
Bab 5	publikasi kesimpulan, bunyi keputusan simpulan & paragraf	1/1/24	3/1
Daftar Pustaka	lihat silabus dosen sblt umum		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	—		

Medan, Januari 2024

Diketahui Oleh  
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si)

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : ADHE FITRIAH INDRIANI  
N P M : 1905170284  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA  
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR BPKAD KOTA BINJAI

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	—		
Bab 2	—		
Bab 3	spasi pabtel.	19/1/24	3/1
Bab 4	hasil pabtel lagi, perbaikan di lengkapi	19/1/24	3/1
Bab 5	bersampul pabtel dan sam. lbr	19/1/24	3/1
Daftar Pustaka	—		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	—		

Medan, Januari 2024

Diketahui Oleh  
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si)

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : ADHE FITRIAH INDRIANI  
N P M : 1905170284  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA  
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR BPKAD KOTA BINJAI

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Uraian masalah terbalik		
Bab 2	—		
Bab 3	—		
Bab 4	Perbedaan di antara hasil pengelompokan	25/1/24	3/1
Bab 5	Keimpulan publik	25/1/24	2/1
Daftar Pustaka	—		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC skripsi lanjut sidang	25/1/24	3/1

Medan, Januari 2024

Diketahui Oleh  
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si.)  
CA)

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ADHE FITRIAH INDRIANI  
NPM : 1905170284  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN  
KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
PADA KANTOR BPKAD KOTA BINJAI

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, April 2024

Yang membuat pernyataan



Adhe Fitriah Indriani

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, ridha, dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dan tidak lupa shalawat kepada Rasulullah SAW, beserta keluarga dan para sahabat.

Skripsi ini belum sempurna, akan tetapi peneliti telah melakukan yang terbaik dalam menyusun skripsi ini. Dengan kerendahan hati peneliti mengharapkan kritik dan saran atas ketidaksempurnaan skripsi ini. Selama melaksanakan penelitian dan menyelesaikan skripsi ini, tak lepas peneliti banyak menerima bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, sudah selayaknya dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada Allah SWT, Ayahanda tercinta dan Ibunda yang telah memberikan segala kasih sayang, do'a, motivasi serta material dalam menjalani aktivitas kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M,AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr.H.Januri, S.E.,M.M.,M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnsi Universitas Muhammadiyah SumateraUtara.
3. Bapak Assoc Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E.,M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku Ketua Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Riva Ubar, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA selaku Sekretaris Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. IbuDr. Eka Nurmala Sari, SE,M.Si, Ak, CAselaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan saran serta masukan sehingga skripsi ini dapat peneliti selesaikan.
8. Bapak dan Ibu dosen beserta Staff biro yang telah mendidik dan mengarahkan peneliti dalam proses perkuliahan.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta membalas kebaikan kepada mereka. Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkannya khususnya bagi peneliti sendiri. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, September 2023  
Peneliti

**Adhe Fitriah Indriani**  
**NPM. 1905170284**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Batsan dan Rumusan Masalah .....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1. Uraian Teoritis .....	9
2.1.1. Kinerja Manajerial .....	9
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial .....	9
2.1.1.2. Tujuan dan manfaat Kinerja Manajerial .....	10
2.1.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial .....	15
2.1.1.4. Indikator Kinerja Manajerial .....	16
2.1.2. Partisipasi Anggaran .....	18
2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran .....	18
2.1.2.2. Kriteria Partisipasi Anggaran .....	19
2.1.2.3. Indikator Partisipasi Anggaran .....	21
2.1.3. Kejelasan Sasaran Anggaran .....	22
2.1.3.1. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran .....	22
2.1.3.2. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran .....	23
2.1.4. Komitmen Organisasi .....	24
2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	24
2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan Komitmen Organisasi .....	24
2.1.4.3. Faktor-faktor Komitmen Organisasi .....	26
2.1.4.4. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran .....	28
2.2. Penelitian Terdahulu .....	29
2.3. Kerangka Konseptual .....	35
2.4. Hipotesis.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	39
3.2. Definisi Operasional .....	39
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian .....	40
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	41
3.5. Teknik Analisis Data .....	42
3.6. Teknik Analisis Data .....	47
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Deskripsi Data .....	54
4.1.1. Gambaran Umum BPKAD Kota Binjai .....	54

4.1.2. Demografi Responden .....	54
4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian .....	56
4.1.3.1. Variabel Kinerja Manajerial (Y) .....	57
4.1.3.2. Variabel Partisipasi Anggaran (X1) .....	60
4.1.3.3. Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X2).....	63
4.1.3.4. Komitmen Organisasi (Z).....	65
4.2 Analisis Data .....	67
4.2.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model) .....	67
4.2.2. Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	71
4.3 Pembahasan .....	76
4.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	76
4.3.2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	78
4.3.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Komitmen Organisasi.....	79
4.3.4. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Komitmen Organisasi.....	81
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>82</b>
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	82
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	83

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Anggaran dan Realisasi Pendapatan Kota Binjai.....	2
Tabel 1.2	Data Anggaran dan Realisasi Belanja BPKAD Kota Binjai.....	3
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu .....	29
Tabel 3.1	Defenisi Operasional Variabel.....	39
Tabel 3.2	Jadwal Rencana Penelitian.....	40
Tabel 3.3	Populasi Penelitian.....	41
Tabel 3.4	Instrumen Skala Likert.....	43
Tabel 3.5	<i>Heretroit-Monotrait Ratio</i> (HTMT) .....	43
Tabel 3.6	<i>Outer Loading</i> .....	44
Tabel 3.7	Uji Instrumen Construct reliability .....	46
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Usia .....	55
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	55
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	56
Tabel 4.4	Skala Interval .....	57
Tabel 4.5	Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y) .....	58
Tabel 4.6	Skor Angket Untuk Variabel Partisipasi Anggaran (X1) .....	61
Tabel 4.7	Skor Angket Untuk Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X2).....	63
Tabel 4.8	Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z) .....	65
Tabel 4.9	Analisis Konsistensi Internal .....	68
Tabel 4.10	Validitas Konvergen .....	69
Tabel 4.11	Validitas Diskriminan .....	70
Tabel 4.12	Kolinieritas.....	72
Tabel 4.13	Hipotesis Pengaruh Langsung .....	74
Tabel 4.14	Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	75
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi .....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	38
Gambar 3.1	Persamaan Struktural.....	47
Gambar 4.1	Diagram Deskriptif Kinerja Manajerial.....	60
Gambar 4.2	Diagram Deskriptif Partisipasi Anggaran .....	63
Gambar 4.3	Diagram Deskriptif Kejelasan Sasaran Anggaran .....	65
Gambar 4.4	Diagram Deskriptif Komitmen Organisasi.....	67
Gambar 4.5	Pengujian Hipotesis .....	73

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan (Melia & Sari, 2019)

Kinerja manajerial adalah Kemampuan seorang manajer dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mendapatkan laba jangka pendek maupun laba jangka panjang. Kinerja manajerial juga berarti gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi (Rudianto, 2013).

Kinerja manajerial memiliki tujuan Perencanaan, yaitu Aktivitas atau tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kemudian Penyelidikan, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, Pemilihan Staf, Negosiasi dan Perwakilan. Adapun indikator yang digunakan untuk menilai kinerja manajerial yaitu Kemampuan manajer untuk membuat

perencanaan, Kemampuan untuk mencapai target dan Kiprah manajer diluar perusahaan.

Salah satu indikator dari kinerja manajerial yaitu perencanaan, perencanaan berhubungan erat dengan 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.

Dalam menilai kinerja manajerial dalam penelitian ini digunakan data kinerja anggaran yang dapat dilihat dari tingkat efisiensi anggaran. efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara sesuatu yang dihasilkan terhadap sumber daya yang digunakan. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien jika suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya yang direncanakan dengan hasil yang maksimal.

Semakin besar tingkat efisiensi artinya kinerja organisasi tersebut semakin baik, karena keterserapan dana yang direncanakan sesuai dan dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pembangunan. Berikut ini kriteria efisiensi penilaian kinerja keuangan, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan**

<b>Persentase Kinerja Keuangan</b>	<b>Kriteria</b>
>100%	Sangat Efisien
90%-99%	Efisien
80%-89%	Cukup Efisien
60%-79%	Kurang Efisien
< 60%	Tidak Efisien

Sumber : (Purnamasari et al., 2014)

Dan berikut adalah data anggaran dan realisasi belanja pada BPKAD Kota Binjai untuk melihat kinerja manajerial di instansi tersebut :

**Tabel 1.2. Data Anggaran dan Realisasi Belanja BPKAD Kota Binjai**

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Tingkat Efisiensi</b>	<b>Keterangan</b>
2018	5,239,408,011,000	4,253,618,758,000	81,18%	Cukup efisien
2019	6,257,239,035,000	5,518,768,106,000	88,19%	Cukup efisien
2020	4,757,852,448,000	4,121,585,751,000	86,62%	Cukup efisien
2021	5,208,964,175,119	5,021,257,837,136	96,39%	Efisien
2022	6,522,123,770,774	5,657,816,889,106	86,74%	Cukup efisien

Sumber :BPKAD Kota Binjai (2023)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan realisasi belanja dari tahun 2018-2022 tidak tercapai 100%, hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau anggaran yang ditetapkan, sementara menurut (Purnamasari et al., 2014) Jika hasil pencapaian realisasi belanja tidak mencapai antara 90%-100%, maka anggaran belanja dikatakan cukup efisien, namun hal ini akan berdampak kepada pembangunan yang tidak sesuai dengan yang direncanakan karena dana yang dibutuhkan tidak sesuai dengan yang diberikan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, menurut pendapat (Friyanty, 2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah Partisipasi anggaran, Kejelasan anggaran, Umpan balik anggaran, Evaluasi anggaran, Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen organisasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu partisipasi anggaran, menurut Adisaputro dan Asri (2012:90) Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. 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. Adapun tujuan partisipasi anggaran adalah untuk melihat apakah anggaran yang direncanakan mampu terserap untuk aktivitas-aktivitas pembangunan di daerah sehingga dapat dilihat peran anggaran tersebut untuk mendukung perencanaan anggaran. Adapun karakteristik partisipasi anggaran dapat diukur dengan indikator Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan, Kemampuan untuk mencapai target dan Kiprah manajer diluar perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faniska (2021), Palupi (2020) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah kejelasan sasaran anggaran, Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Menurut Mardiasmo (2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat

dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Adapun karakteristik kejelasan sasaran anggaran dapat diukur dengan indikator Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran, Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun dan Keputusan dalam Penetapan Anggaran. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2023), Ardiany (2022), Sholikha (2022), menyatakan bahwa ada pengaruh kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dan faktor terakhir adalah komitmen organisasi, Komitmen organisasi sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Beberapa penelitian terdahulu Pujiono (2020), Effendi (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pajak daerah, pengelolaan keuangan, dan aset yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dengan tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dibidang pajak dan pengelolaan keuangan BPKAD sebagai penyelenggara harus memiliki pilihan untuk melakukan perbaikan diberbagai bidang. Dari wawancara pra riset kepada bagian kepegawaian ditemukan bahwasannya kinerja pegawai masih

belum optimal dalam memanfaatkan anggaran kemudian komitmen organisasi juga dinilai masih belum maksimal.

Sehubungan dengan fenomena yang dialami maka peneliti tertarik untuk membahas dan menganalisis permasalahan yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi anggarandan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating pada Kantor BPKAD Kota Binjai”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan data diatas maka dapat ditemukan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Target dari Anggaran dan Belanja masih belum terealisasi 100%
2. Anggaran dan realisasi belanja BPKAD Kota Binjai dari tahun ke tahun berada dalam kategori cukup efisien
3. Kinerja pegawai masih belum optimal berdasarkan pengelolaan anggaran
4. Masih adanya pegawai yang belum memiliki semangat dan komitmen dalam peningkatan kinerja

## **1.3. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai?
2. Apakah ada pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai?

3. Apakah ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi komitmen organisasi pada Kantor BPKAD Kota Binjai?
4. Apakah ada pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi komitmen organisasi pada Kantor BPKAD Kota Binjai?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka dapat diketahui tujuan penelitian adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi komitmen organisasi pada Kantor BPKAD Kota Binjai
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi komitmen organisasi pada Kantor BPKAD Kota Binjai

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Adapun manfaat akademis dari penelitian ini adalah:

- a. Pengembangan ilmu akuntansi, diharapkan dapat di kembangkan dalam instansi terutama dalam partisipasi dan kejelasan sasaran anggaran

- b. Bagi peneliti, sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dalam kinerja manajerial dan dapat mengembangkan dalam hal partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran ataupun faktor lain yang dapat dikaitkan dengan penelitian ini.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi manajemen, sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kinerja manajerial.
- b. Bagi perusahaan lain sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja manajerial dalam hal partisipasi dan kejelasan sasaran anggaran guna mencapai kinerja yang sehat

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian Teori**

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

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

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan (Anindya, 2020).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Habibie, 2020).

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan (Melia & Sari, 2019).

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut (Yuniningsih, 2022) membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pemimpin (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

#### **2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Tujuan dalam kinerja manajerial menurut (Sonia, 2017) yaitu:

1. Perencanaan.

Aktivitas atau tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Penyelidikan.

Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan, dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaannya.

3. Koordinasi.

Aktivitas menyelaraskan tindakan yang meliputi peraturan informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Evaluasi.

Aktivitas seperti penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.

5. Pengawasan.

Kegiatan manajerial dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.

6. Pemilihan Staf.

Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja.

7. Negosiasi.

Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang-barang atau jasa.

8. Perwakilan.

Aktivitas berupa penyampaian visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Perilaku manajer diartikan dengan seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi(Ishak, 2021):

1. Perencanaan (*Planning*).

Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu(Dahrani et al., 2022). Perencanaan adalah:

- a. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
- b. Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- b. Penyusunan kebijakan yang didasarkan pada kebijakan, tindakan dan jadwal kerja.
- c. Penentuan perencanaan dalam penyusunan organisasi.

Semua Fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang

tepat, cermat, dan kontiniu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan yang efektif dari fungsi-fungsi lain.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*).

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian adalah :

- a. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
- c. Penugasan tanggung jawab dan promosi kepada setiap karyawan sesuai hasil kerja yang telah mereka laksanakan.

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

## 3. Pengarahan.

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengatahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa

yang harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin.

4. Pengawasan (*Controlling*).

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- c. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

(Hidayat, 2017) menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **2.1.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Menurut pendapat (Friyanty, 2016) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah :

1. Partisipasi anggaran

Partisipasi berarti peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal dan atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil - hasil pembangunan

2. Kejelasan anggaran

Karena begitu luasnya kejelasan anggaran, maka tujuan anggaran harus dinyatakan secara spesifik, jelas dan dapat dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab

3. Umpan balik anggaran

Sasaran anggaran tidak akan tercapai tanpa pemantauan secara terus menerus, kemajuan karyawan akan mencapai tujuan sasaran mereka.

4. Evaluasi anggaran

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen

5. Sistem Pengendalian Intern

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk menyediakan jaminan yang layak mengenai pencapaian dari sasaran manajemen dalam

kategori sebagai berikut; (1) keandalan laporan keuangan, (2) efektivitas dan efisiensi dari operasional dan (3) pemenuhan dengan ketentuan hukum dan peraturan yang biasa diterapkan

#### **2.1.1.4. Indikator Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator sebagai berikut(Sigilipu, 2013):

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
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. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerja sama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
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 pemimpin 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. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

(Kusnadi & Rahayu, 2021) mengemukakan bahwa ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan perspektif non keuangan, yaitu :

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan

Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas adalah dua hal yang penting bagi manajer untuk menghadapi lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer.

2. Kemampuan untuk mencapai target

Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistis, menantang dan memiliki rentang waktu yang jelas.

3. Kiprah manajer diluar perusahaan

Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap manajer tersebut. Kepercayaan tersebut tidak serta merta muncul begitu saja, tetapi muncul atas kinerja yang baik dari manajer itu sendiri. Peranan

manajer dalam mewakili perusahaan dapat menjadi salah satu indikator tingkat kinerja manajer tersebut.

## **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. 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. (Nafarin, 2017)

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. (Mauliza & Astuti, 2022)

Partisipasi merupakan bagian yang penting dalam bekerja pada suatu organisasi ataupun perusahaan, dimana proses penyusunan anggaran yang baik adalah dengan melibatkan banyak pihak untuk berpartisipasi didalamnya. Menurut (Utami, 2017) "partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang

diusulkan dan dibuat oleh unit kerjanya serta pengaruh pusat pertanggungjawaban dari anggaran mereka.

Jadi, dalam penyusunan anggaran APBD diperlukannya partisipasi dari berbagai unsur satuan kerja yang ada dalam pemerintahan daerah. Partisipasi anggaran sangatlah perlu, karena partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dalam penyusunan anggaran untuk bersamasama mengambil peran guna mencapai sasaran anggaran serta tanggungjawab atas anggaran tersebut.

#### **2.1.2.2. Kriteria Partisipasi Anggaran.**

Berdasarkan pada konsep dan prinsip partisipasi anggaran diatas, adabeberapa kriteria partisipasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur partisipasi dalam perencanaan dan penganggaran :

##### **1. Kegiatan Perencanaan Dan Penganggaran Dipublikasikan.**

Untuk mendorong penguatan partisipasi publik Bappenas mensyaratkan keterbukaan (*Transparency*) kegiatan sebagai salah satu hal penting. Dengan asumsi, masyarakat tidak akan berpartisipasi jika setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran dilaksanakan secara tidak transparan. "Dipublikasikan" (*Pulished*) berarti setiap kegiatan diinformasikan kepada masyarakat melalui media publik yang dapat dan mudah diakses masyarakat. Adapun yang dimaksud dengan "kegiatan" adalah aktivitas-aktivitas dalam proses perencanaan dan penganggaran yang telah ditentukan maupun tidak ditentukan dalam regulasi yang mengatur pengelolaan keuangan negara.

2. Media Atau Wahana Partisipasi Bagi Masyarakat.

”Media” (medium) merupakan sarana yang disediakan oleh pemerintah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasinya. Kriteria ini pada dasarnya merujuk pada forum-forum yang telah ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara maupun yang tidak ditentukan untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat dalam penyempurnaan pembuatan kebijakan anggaran.

3. Keterlibatan Masyarakat Dalam Perencanaan dan Penganggaran.

Keterlibatan (*involvement*) masyarakat mengacu pada kriteria untuk mengukur sejauhmana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan dan penganggaran. Hal ini juga terkait dengan sejauhmana akses masyarakat dalam menyampaikan aspirasi. Adapun yang dimaksud ”perencanaan dan penganggaran” (*Planning and Budgeting*) mengacu pada setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran yang ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara dan daerah mulai dari tingkat perencanaan yang paling bawah hingga penetapan kebijakan anggaran.

4. Otoritas Pengambilan Kebijakan Berdasarkan Konsensus Bersama.

”Otoritas” (*Authority*) terkait erat dengan kewenangan (*Competence*) memutuskan atau menetapkan kebijakan (*Policy Determining*). Kriteria ini merujuk pada seberapa besar aspirasi masyarakat yang di akomodasi dalam kebijakan. ”konesnsus bersama” merupakan kriteria yang menunjukkan sejauhmana masyarakat terlibat dalam penetapan kebijakan. Semakin banyak stakeholders yang terlibat, maka akan semakin baik kebijakan yang dihasilkan.

#### 5. Kerangka Regulasi Yang Menjamin Partisipasi Masyarakat.

Kriteria ini merujuk pada tersedia atau tidak tersedia kerangka regulasi yang menjamin partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan penganggaran. Apakah regulasi yang ada mengatur secara spesifik mekanisme keterlibatan masyarakat dalam menyampaikan aspirasinya dan menjamin adanya forum publik untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat.

#### **2.1.2.3. Indikator Partisipasi Anggaran**

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh (Anggasta & Murtini, 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 budaya organisasi.

##### 3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran.

Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari budaya organisasi yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh (Ardila, 2013) adalah sebagai berikut:

##### 1. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat didalam budaya organisasi.

## 2. Revisi Anggaran

Revisi anggaran merupakan penilaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

## 3. Memberikan Pendapat.

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat saat proses budaya organisasi.

## 4. Usulan

Usulan adalah tindakan yang dilakukan dengan tujuan memberikan ide atau pemikiran seseorang terkait dengan anggaran yang disusun.

## 5. Kontribusi Meminta Pendapat.

Kontribusi memberikan pendapat merupakan bentuk partisipasi didalam proses budaya organisasi didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari indikator partisipasi anggaran merupakan bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat dalam budaya organisasi.

Dari indikator diatas menjelaskan bahwa kontribusi berbagai pihak sangat mempengaruhi hasil didalam proses budaya organisasi. Usulan dibutuhkan untuk menampung ide-ide yang akan dijadikan masukan didalam anggaran.

### **2.1.3. Kejelasan Sasaran Anggaran**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran**

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran

tersebut. Menurut Mardiasmo (2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Deddy Nordiawan dalam Akuntansi Sektor Publik (2016) kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan jika Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

### **2.1.3.2. Indikator Kejelasan sasaran Anggaran**

Indikator Kejelasan sasaran anggaran menurut menurut 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.

#### **2.1.4. Komitmen organisasi**

##### **2.1.4.1. Pengertian Komitmen organisasi**

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Kemudian menurut (Robbins & Judge, 2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

##### **2.1.4.2 Manfaat dan Tujuan Komitmen Organisasi**

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu:

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi.

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi.

2. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

3. Mengurangi atau meringankan supervisi pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervisi terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

4. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti Realisasi Anggaran tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu. Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa komitmen memiliki manfaat yang penting untuk

organisasi, dengan adanya komitmen dalam organisasi maka akan menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi, mengurangi supervisi pegawai serta meningkatkan efektifitas dalam organisasi.

#### **2.1.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut David dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.

4. Pengalaman kerja: karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen kerja dari karyawan dalam menncapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Streers dan Porter, Mowday serta Fukami dan Larson (dalam Sinuraya, 2009). Mereka menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

1. Karakteristik personal, seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja.
2. Karakteristik kerja. Seperti stress mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerdayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja.
3. Karakteristik struktural. Komitmen kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan propesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan dan fungsi control dari perusahaan.
4. Pengalaman kerja, antara lain: tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif terhaddap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap peerusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya,

merasakan adanya kepentingan pribadi diantara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

#### **2.1.4.4. Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Menurut Rustini, dkk (2015), dan Krisnawati dan Suartana (2017) Indikator komitmen organisasi, adalah:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.
3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
4. organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu :

##### 1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

##### 2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan karyawan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila

dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul ini dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN TERBIT	JUDUL, NAMA JURNAL	HASIL PENELITIAN
1.	I.C. Kusuma, A. Lasmana, M.N.Afif, S.Hambani, N.S.Faniska Tahun 2021	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating  Jurnal Akunida ISSN 2442-3033 Volume 7 Nomor 2Desember 2021	Hasil penelitian menjelaskan partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kejelasan anggaran baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi memoderasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen
2.	Meita Sekar Sari1, Martin Palupi2	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi penyusunan

	2020	<p>Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Dinas Pertanian Provinsi Lampung</p> <p>Journal of Accounting Taxing and Auditing (JATA) ISSN: - Vol. 1, No. 1, Februari 2020</p>	<p>anggaran memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja Dinas Provinsi di Provinsi Lampung yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yang rendah akan mengurangi kinerja. Kejelasan anggaran memiliki efek positif pada kinerja Dinas Provinsi di Provinsi Lampung, menunjukkan bahwa semakin jelas dan lebih spesifik target penganggaran, aparatur pemerintah akan memahami tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Evaluasi penganggaran memiliki efek positif pada kinerja Dinas Provinsi di Provinsi Lampung yang menunjukkan bahwa evaluasi untuk melacak penyimpangan dari anggaran akan mempengaruhi sikap dan kinerja karyawan menjadi lebih baik.</p>
3.	<p>Reynaldi Aji Prasetya<sup>1</sup>, Yohana Kus Suparwati<sup>2</sup>, Rudi Suryo Kristanto</p> <p>2023</p>	<p>Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah</p> <p>Jurnal Magisma Vol. XI No. 1 – Tahun 2023</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran, dan akuntabilitas publik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Variabel partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah</p>
4	<p>Yufit Vroniangela; Salfadri; Yuli</p>	<p>Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap</p>	<p>Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran</p>

	Ardiany 2022	Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Satker Wilayah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Muaro Sijunjung)Pareso Jurnal, Vol. 4, No. 1, Maret 2022, hal. 209 - 22	berpengaruh secara parsial dan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ). Variabel kejelasan target anggaran berpengaruh secara parsial dan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai sig ( $0,011 < 0,05$ ). Variabel partisipasi anggaran dan kejelasan target anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, hal ini terlihat dari nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) pada Satker Wilayah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Muaro Sijunjung.
5	Yori Putra Pratama <sup>1</sup> , Rina Asmeri <sup>2</sup> , Delori Nanci Meyla <sup>3</sup> 2023	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajeriali (Studi Kasus Pada Kantor Bapedalitbang Kabupaten Pesisir Selatan) EPJA Journal Vol. 1, No. 3, Juli 2023	Berdasarkan hasil penelitian ditemukan: 1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dilihat dari sig. $0,002 < 0,05$ . 2) kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ditinjau dari sig. $0,002 < 0,05$ . 3) partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial dilihat dari nilai sig. $0,000 < 0,05$ .
6	Mar'atus Sholikha 2022	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Dinas Perumahan Rakyat dan	Partisipasi anggaran, akuntabilitas dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai Determinasi $89,6\%$ dan sisanya $10,2\%$ dipengaruhi variable lain

		Kawasan Permukiman Kabupaten Lamongan) <i>Jurnal Ekonomi Mahasiswa (JEKMA) ISSN 2715-9094</i>	
7	Febdwi Suryani1, Pujiono 2020	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial <i>COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting</i> Volume 4 Nomor 1, Desember 2020	Hasil pengujian koefisien determinasi hipotesis pada penelitian ini sebesar 50,3%, sedangkan sisanya sebesar 49,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Nilai t tabel dalam penelitian ini sebesar 1,662, sedangkan t hitung dari hipotesis pertama sebesar 17,166 > -1,668, hipotesis kedua sebesar 20,107 > 1,668, hipotesis ketiga sebesar -2,481 > -1,668, dan hipotesis keempat sebesar -2,248 > -1,668.
8	Astari Kalsum1, Eny Wahyuningsih2 2015	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Anggaran dan Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bengkalis Jurnal Ekonomi KIAT Vol. 26, No.1, Juni 2015	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran dan evaluasi anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Bengkalis.
9	Afifah Nur Ufairah1), H. Syamsurijal Tan, Zamzami2) 2016	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Pemerintahan Provinsi Jambi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan

			evaluasi anggaran dan pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
10	Siti Cholifah1*, Jaeni2 2023	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Satuan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Moderasi (studi Kasus Pada Pemerintah Kota Semarang 2022)  <i>COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting</i>  Volume 6 Nomor 2, Januari-Juni 2023	hasil uji statistik t masing-masing sebesar 60.538, 0.763, 0.133, 15.693 untuk variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas, dan satuan pengawasan intern dengan nilai signifikansi masing-masing sebesar 0.007, 0.019, 0.000, kurang dari 0.05 yang berarti semua variabel yang berinteraksi dengan kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan kecuali satuan pengawasan internal yang memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi lebih dari 0.05 yaitu 0.138.
11	Armia, Kamaliah & Novita Indrawati 2020	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Kesulitan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum Universitas Riau  Jurnal Akuntansi, Vol. 9, No. 1, Oktober 2020 : 73 - 89	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat di kesimpulan sebagai berikut: 1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. 2. Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. 3. Umpan balik anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. 4. Evaluasi anggaran memiliki pengaruh

			yang signifikan terhadap kinerja manajerial. 5. Kesulitan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
12	Miftahul Jannah 1); Sri Rahayu 2) 2015	Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja ManajerialSKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening  Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah Vol. 3 No. 2, Oktober-Desember 2015	Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara langsung tidak berpengaruh pada kinerja manajerial namun partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan kejelasan sasaran anggaran, komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, dan pengawasan internal
13	Fladimir Edwin Mbon	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Akuntabilitas publik Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (Ha1 diterima), 2) Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (Ha2 diterima), dan 3) Akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (Ha3 diterima). Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan

			anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas publik berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
14	Alek Murtin*   Safira Indah Rahmawati 2023	Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Jurnal Akuntansi Inovatif, Vol. 1 No. 1, Januari 2023	Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas publik dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Disisi lain, kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Keaslian/Kebaruan Penelitian: Penelitian
15	Guillermo Giusti, Alwan Sri Kustono, Rochman Effendi* 2018	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening  - <i>Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi</i> , 2018, Volume V (2) : 121-128	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan motivasi. Selanjutnya komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, serta hasil uji terakhir motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## 2.3 Kerangka Konseptual

### 2.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi merupakan bagian yang penting dalam bekerja pada suatu organisasi ataupun perusahaan, dimana proses penyusunan anggaran yang baik adalah dengan melibatkan banyak pihak untuk berpartisipasi didalamnya. Menurut (Utami, 2017)“partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan

dan dibuat oleh unit kerjanya serta pengaruh pusat pertanggungjawaban dari anggaran mereka.

Proses partisipasi anggaran akan mempengaruhi akuntabilitas kinerja laporan keuangan sebuah instansi perusahaan, karena jika proses anggaran memiliki koordinasi dan pengawasan yang baik maka akan memberikan dampak positif atas akuntabilitas kinerja (Mauliza & Astuti, 2022). Penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Amrin, 2018), (Zatira, 2019) dan (Cantika, 2021) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

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

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Menurut Mardiasmo (2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

### **2.3.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Komitmen Organisasi**

Kualitas sumber daya manusia sangat dibutuhkan bagi perusahaan-perusahaan, khususnya bagi manajer dalam mengambil keputusan dan membentuk laporan keuangan untuk kepentingan manajemen atau pihak internal

demikian mencapai tujuan perusahaan. Dalam sumber daya manusia dibuat dan diarahkan untuk mendukung proses pembentukan laporan keuangan guna memenuhi kebutuhan manajemen oleh pihak-pihak yang berkepentingan sebagai dasar pengambilan keputusan. Dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penerapan sistem akuntansi (Chairina & Wehartaty, 2019).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siregar, 2015), (M et al., 2021) menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kualitas sumber daya manusia dengan penerapan sistem akuntansi. Karena untuk mengelola keuangan yang baik, harus memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik. Apabila kualitas sumber daya manusia setiap individu bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap sistem akuntansi, maka rangkaian aktivitas untuk mencapai tujuannya secara keseluruhan akan berpengaruh baik

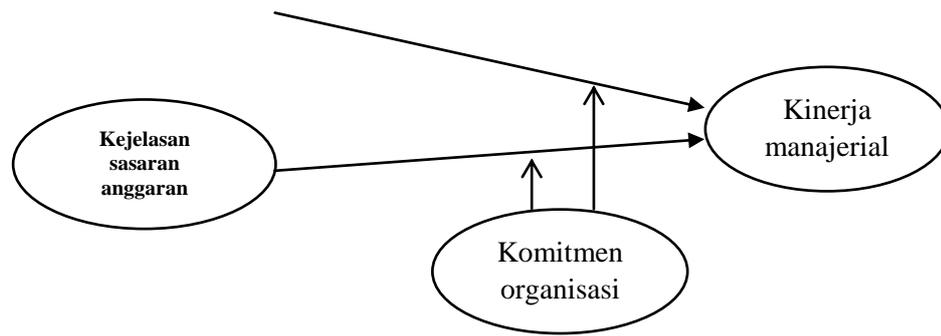
#### **2.3.4. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Komitmen Organisasi**

Nordiawan (2016) kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat. Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Berdasarkan uraian teori dan fenomena kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut :



Partisipasi  
anggaran



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yang akan dibuktikan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai.
2. Ada pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai.
3. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai.
4. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Kantor BPKAD Kota Binjai.

## BAB 3

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini digunakan yaitu metode asosatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain. Menurut (Sugiyono, 2016) "Pendekatan asosiatif adalah rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih". Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) "Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistik".

### 3.2 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Defenisi variabel	Indikator variabel	Skala Pengukuran
Kinerja Manajerial (Y)	Penerapan sistem informasi kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Koordinasi</li> <li>4. Evaluasi</li> <li>5. Supervisi Staffing</li> </ol>	Ordinal
Partisipasi anggaran (X <sub>1</sub> )	Suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan</li> <li>2. Revisi Anggaran</li> <li>3. Memberikan Pendapat.</li> <li>4. Usulan</li> <li>5. Kontribusi Meminta</li> </ol>	Ordinal

		Pendapat.	
Kejelasan sasaran anggaran (X <sub>2</sub> )	Merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.	1. Jelas 2. Spesifik 3. Dimengerti	Ordinal
Komitmen Organisasi (Z)	Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain	1. Afektif 2. Berkelanjutan 3. Normatif	Ordinal

### 3.3 Tempat dan Waktu

Adapun tempat dan waktu penelitian yang digunakan dalam pembuatan penelitian ini adalah:

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor BPKAD Kota Binjai.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai Juli 2023 sampai dengan November 2023. Adapun jadwal penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Rencana Jadwal Penelitian**

Jadwal Kegiatan	Juli				Agustus				September				Oktober				November			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul		■																		
Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■												
Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■								
Seminar Proposal													■	■						
Penyusunan Skripsi															■	■	■	■		
Sidang Meja Hijau																				■

### 3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan dari objek yang diteliti. Sugiyono (2013, hal 80) berpendapat bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di BPKAD Kota Binjai.

**Tabel 3.3. Populasi Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah
1	Bidang Perbendaharaan	10
2	Bidang Anggaran	10
3	Bidang Akuntansi	7
4	Bidang PBB dan BPHTB	7
5	Bidang Retribusi dan Pajak Daerah	7
6	Bidang Pengelolaan Aset Daerah	14
Total		55

Sumber : BPKAD Binjai (2023)

#### 2. Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *accidental sampling* yaitu sampel atas dasar peluang dan kesempatan dari objek dan yang menyatakan kesediaan saat dijumpai oleh penulis. Penulis menggunakan teknik yang didasarkan pada probabilitas atau semua populasi memiliki peluang menjadi sampel. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk memudahkan objek penelitian mengingat keterbatasan sumber daya dan waktu. Penulis menetapkan sampel sebanyak 55 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan penulis adalah sebagai berikut :

#### 1. Kuesioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah daftar pernyataan atau pernyataan yang tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner pada penelitian ini terdiri dari pernyataan-pernyataan yang bersumber dari indikator-indikator variabel penelitian.

#### 2. Wawancara

Metode pengumpulan data yang digunakan juga menggunakan wawancara yaitu melakukan komunikasi kepada narasumber terkait dengan fenomena dan keadaan yang terjadi di instansi sebagai tambahan penjelasan atas apa yang terjadi di instansi tersebut.

Sistem pengolahan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala *Ordinal*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur data yang bersifat non-numerik dan nilai intervalnya tidak diketahui.

Pada penelitian ini responden memilih salah satu dari jawaban yang tersedia, kemudian masing-masing jawaban diberi skor tertentu. Total skor inilah yang ditafsir sebagai posisi responden dalam Skala *Ordinal*. Kriteria pengukuran untuk variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Instrument Skala Likert**

No	Item Instrument	Skor
1.	Sangat Baik (SB)	5
2.	Baik (B)	4
3.	Kurang Baik (KB)	3
4.	Tidak Baik (TB)	2
5.	Sangat Tidak Baik (STB)	1

### 1. Uji Validitas

Menurut (Sugiyono, 2012) Valid berarti instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

*Diskriminant Validity* (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Untuk mengukur validitas diskriminan dapat dilihat dari, *Fornell-Larcker Cirteiron*, *Cross Loadings*, *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT). Dalam website smartpls, pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai HTMT < 0,90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

**Tabel 3.5**  
*Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
Kejelasan Sasaran Anggaran					
Kinerja Manajerial	0.729				
Komitmen Organisasi	0.898	0.887			
Moderating Effect 1	0.747	0.830	0.774		
Moderating Effect 2	0.744	0.830	0.764	0.783	
Partisipasi Anggaran	0.741	0.788	0.767	0.800	0.789

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Partisipasi Anggaran dengan Kejelasan Sasaran Anggaran sebesar  $0,859 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar  $0,741 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebesar  $0,767 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Partisipasi Anggaran yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar  $0,729 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebesar  $0,898 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kejelasan Sasaran Anggaran yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial adalah sebesar  $0,887 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi yang dinyatakan valid.

**Tabel 3.6**  
**Outer Loading**

	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran
x1.1				0.914
x1.2				0.948
x1.3				0.924
x1.4				0.888
x1.5				0.871

x1.6				0.822
x2.1	0.891			
x2.2	0.916			
x2.3	0.912			
x2.4	0.918			
x2.5	0.924			
x2.6	0.794			
y.1		0.863		
y.10		0.825		
y.11		0.872		
y.12		0.759		
y.2		0.822		
y.3		0.918		
y.4		0.889		
y.5		0.902		
y.6		0.933		
y.7		0.921		
y.8		0.736		
y.9		0.840		
z.1			0.701	
z.10			0.839	
z.2			0.894	
z.3			0.947	
z.4			0.921	
z.5			0.933	
z.6			0.916	
z.7			0.910	
z.8			0.908	
z.9			0.895	

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel Partisipasi Anggaran lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Partisipasi Anggaran dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kejelasan Sasaran Anggaran lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kejelasan Sasaran Anggaran pelanggan dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Manajerial lebih besar dari 0,4 maka semua

indikator pada variabel Kinerja Manajerial dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen Organisasi lebih besar dari 0,4.

## 2. Uji Reliabilitas (Construk Reliability)

*Construct reliability* dan *validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria *reliability* dan *validity* dapat dilihat dari *Cronbach Alpha* > 0,7 (Nunnaly, Bernstein, Trinchera, & Amato dalam Juliandi, 2018), *Rho\_A* > 0.7 (Vinzi, Trinchera & Amato dalam Juliandi, 2018), *Composite Reliability* > 0,6 (Bagozzi, Yi, Chin & Dibbern dalam Juliandi 2018), *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5 (Fornell & Larcker dalam Juliandi 2018).

**Tabel 3.7**  
**Uji Instrumen *Construct reliability***

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.949	0.955	0.960	0.799
Kinerja Manajerial	0.967	0.969	0.971	0.738
Komitmen Organisasi	0.970	0.974	0.974	0.790
Moderating Effect 1	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect 2	1.000	1.000	1.000	1.000
Partisipasi Anggaran	0.950	0.952	0.960	0.802

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel Partisipasi Anggaran memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,960 > 0,600 maka variabel Partisipasi Anggaran adalah reliabel, kemudian variabel Kejelasan Sasaran Anggaran memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,960, > 0,600 maka variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

adalah reliabel, variabel Kinerja Manajerial memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,971, > 0,600 maka variabel Kinerja Manajerial adalah reliabel, variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,974, > 0,600 maka variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM PLS (*Structural Equational Modelling*) bertujuan melakukan analisis jalur (*path*). Analisis ini sering disebut dengan generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan bisa melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas sedangkan model structural digunakan untuk pengujian hipotesis dengan model prediksi (uji kausalitas).

Tujuan penggunaan SEM PLS untuk melakukan prediksi. Prediksi yang dilakukan adalah prediksi hubungan antar konstruk dan juga untuk membantu peneliti memperoleh nilai variabel laten untuk pemprediksian. Variabel laten ialah linear agregat dari indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel latenditemui berdasarkan *inner model* (model structural yang menghubungkan antara variabel laten) dan model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya (*outer model*). Hasilnya ialah *residual variance* dari variabel dependen kedua variabel laten dan indikator diminimumkan.

PLS merupakan metode analisis yang penuh dikarenakan tidak berdasarkan banyaknya asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate

(indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio bisa digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software* Smart PLS versi 3.0.

Menurut (Hair Jr, et.al, 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (outer model), yakni
  - a. validitas konvergen (*convergent validity*);
  - b. realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*);
  - c. validitas diskriminan (*discriminant validity*)
2. Analisis model struktural (inner model), yakni
  - a. Koefisien determinasi (r-square);
  - b. f-square; dan
  - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.

2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

#### **a. Analisa Outer Model**

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

##### 1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,4$  dengan konstruk yang ingin diukur.

##### 2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan melihat nilai Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT)  $< 0,90$ , maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

### 3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,600$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### **b. Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive

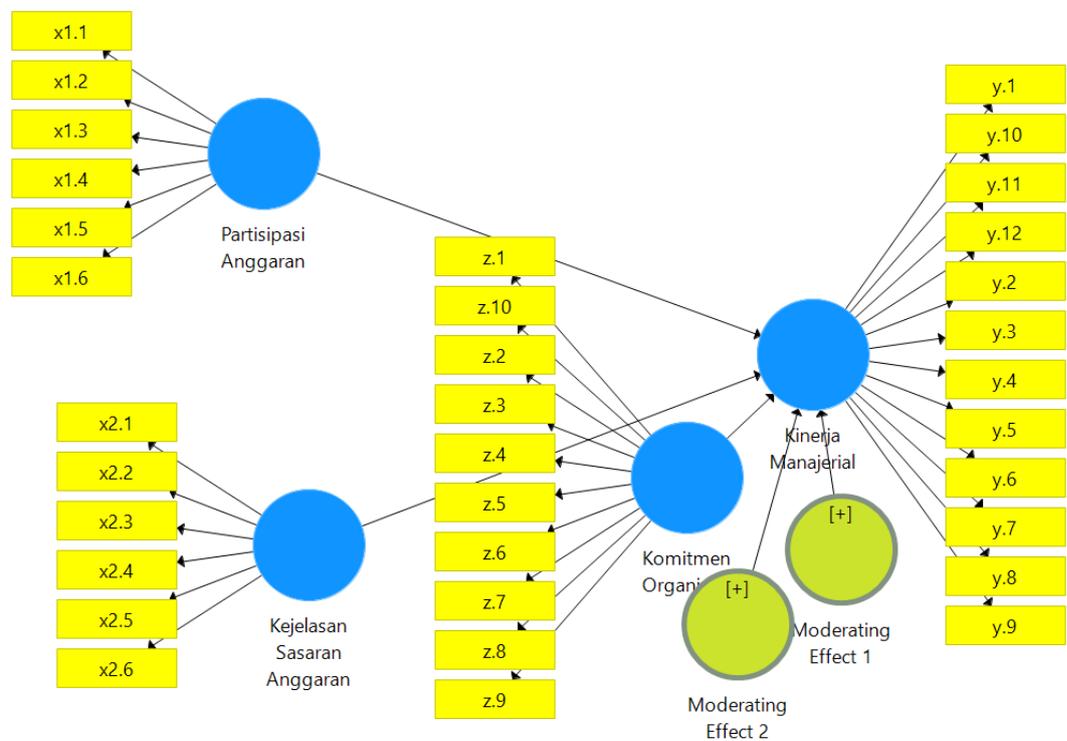
relevance, sedangkan apabila nilai  $Q$ -square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### c. Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai  $t$ -statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai  $t$ -statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika  $t$ -statistik  $>$  1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $<$  0,05.

### d. Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.



**Gambar 3.1. Persamaan Struktural**

### **1. Uji Kecocokan (Testing Fit)**

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015)

### **2. R-Square Test**

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square ( $r^2$ ) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

### **3. Q-Square Test**

Q-square test dalam PLS digunakan untuk predictive relevancy dalam model konstruktif. Pada penilaian goodness of fit bisa diketahui melalui nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, di mana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan

semakin fit dengan data. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pendekatan ini menggunakan rumus sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2015):

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$$

Keterangan :

$R1^2 R2^2 \dots Rp^2$  : R-square variabel endogen dalam model Interpretasi

$Q^2$  sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. (mirip dengan  $R^2$  pada regresi).

$Q^2$  : koefisien determinasi total pada analisis jalur.

#### **4.Path Coefficient Test.**

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Data**

##### **4.1.1. Gambaran Umum BPKAD Kota Binjai**

Binjai adalah salah satu Kota (dahulu daerah tingkat II berstatus Kotamadya) dalam wilayah provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Binjai terletak 22 km di sebelah barat ibukota Provinsi Sumatera Utara, Medan. Adapun sejarah berdirinya BPKAD Kota Binjai berawal dengan nama Dinas Pendapatan Daerah Kota Binjai menurut Peraturan Daerah Kota Binjai Nomor 17 Tahun 2011 Dinas Pendapatan Daerah Kota Binjai merupakan unsur pelaksanaan Otonomi Daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah Kota. Mengingat bahwa Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Binjai ini baru berpindah lokasi sekitar 2 (dua) tahun yang lalu dan diresmikan langsung oleh walikota Binjai. Kantor baru berlokasi di jalan Jambi kelurahan Rambung Barat Kecamatan Binjai Selatan. Sebelumnya Dispenda Kota Binjai berkantor di jalan Teuku Amir Hamzah kecamatan Binjai Utara yang merupakan gedung milik Pemprov

##### **4.1.2. Demografi Responden**

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada reponden yang merupakan pegawai di BPKAD Kota Binjai, dari 52 sampel diperoleh 50 orang responden yang mengisi kuesioner melalui penyebaran angket, penulis melakukan klasifikasi penelitian berdasarkan usia, jenis kelamin

dan lama bekerja. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari responden yang merupakan pegawai di BPKAD Kota Binjai. Adapun demografi responden sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 30 Tahun	1	2.0	2.0	2.0
30-35 Tahun	18	36.0	36.0	38.0
Valid 36-40 Tahun	11	22.0	22.0	60.0
>40 Tahun	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasannya mayoritas responden adalah yang berusia pada >40 tahun yaitu sebesar 40% atau sebanyak 20 orang, kemudian 30-35 tahun adalah sebesar 36% atau sebanyak 18 orang, dan yang berusia 36-40 tahun sebesar 22% atau sebanyak 11 orang, dan terakhir pegawai yang berusia <30 tahun yaitu sebesar 2% atau sebanyak 1 orang.

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

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	38	76.0	76.0	76.0
Valid Perempuan	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2023)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan besaran nilai 76% atau sebanyak 38 orang, sedangkan perempuan sebesar 24% atau sebanyak 12 orang.

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 2 Tahun	3	6.0	6.0	6.0
Valid 2-5 Tahun	43	86.0	86.0	92.0
Valid > 5 Tahun	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah (2023)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya lama bekerja (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang sudah bekerja selama 2-5 tahun sebesar 86% atau sebanyak 43 orang, responden yang sudah bekerja selama >5 tahun sebesar 8% atau sebanyak 4 orang dan responden yang sudah bekerja selama <2 tahun sebesar 6% atau sebanyak 3 orang.

#### 4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Manajerial (Y), Komitmen Organisasi (Z), Partisipasi Anggaran (X1) dan Kejelasan Sasaran Anggaran (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

Deskripsi hasil penelitian merupakan tanggapan responden yang mengisi kuesioner mengenai pada BPKAD Kota Binjai. Akan dilihat mengenai

kecenderungan jawaban responden atas masing-masing variabel penelitian. Kecenderungan jawaban responden ini dapat dilihat dari bentuk statistik deskriptif dari masing-masing variabel.

Analisis deskriptif tersebut dijabarkan dalam Rentang Skala sebagai berikut:

$$RS = m - nb \text{ (Sugiyono, 2012).}$$

keterangan :

rs = rentang skala

m = jumlah skor tertinggi pada skala

n = jumlah skor terendah pada skala

b = jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Perhitungan tersebut adalah:

$$RS = 5 - 15 = 0,$$

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Skala Interval**

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

#### **4.1.3.1 Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai yang ada di BPKAD Kota Binjai diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Manajerial sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan					Total F	Total Skor	Rata-rata skor	Kategori	
				SB	B	KB	TB					STB
Perencanaan	1	manajerial berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program	F	21	14	9	4	2	50		3,96	Baik
			%	42	28	18	18	4				
			Skor	105	56	27	8	2		198		
	2	Pihak manajerial berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan	F	16	14	13	4	3	50		3,72	Baik
			%	32	18	26	8	6				
			Skor	80	56	39	8	3		186		
Investigasi	3	Pihak manajerial melakukan pengecekan terhadap kinerja setiap unit atau bagian	F	25	13	8	2	2	50		3,88	Baik
			%	50	26	16	4	4				
			Skor	125	39	24	4	2		194		
	4	Setiap temuan kesalahan dan kelemahan di setiap unit menjadi bahan perbaikan	F	24	16	4	4	2	50		4,12	Baik
			%	48	32	8	8	4				
			Skor	120	64	12	8	2		206		
Koordinasi	5	Pihak manajerial ikut berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan	F	24	17	5	2	2	50		4,18	Baik
			%	48	34	10	4	4				
			Skor	120	68	15	4	2		209		
	6	Pihak manajerial berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit atau	F	28	14	4	2	2	50		4,00	Baik
			%	56	28	8	4	4				
			Skor	140	42	12	4	2		200		

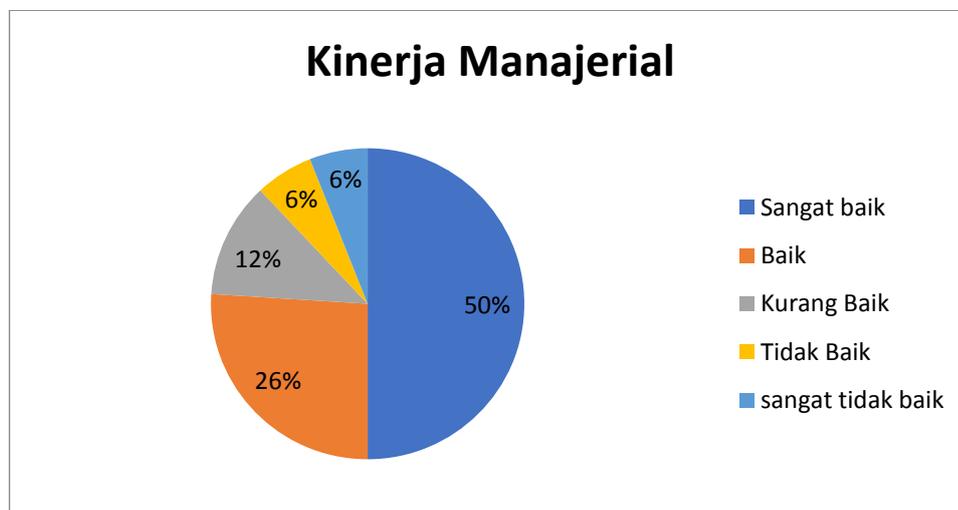
		sub unit manajerial										
Evaluasi	7	Pihak manajerial berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja	F	28	14	8	3	1	50		4,54	<b>Sangat Baik</b>
			%	56	28	16	6	2				
			Skor	140	56	24	6	1		227		
	8	Pihak manajerial berperan dalam mengevaluasi laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit atau sub unit	F	19	24	2	3	2	50		4,1	<b>Baik</b>
			%	38	48	4	6	4				
			Skor	95	96	6	6	2		205		
Supervisi	9	Pihak manajerial berperan dalam mengelola atau mengatur pegawai	F	15	28	2	3	2	50		4,02	<b>Baik</b>
			%	30	56	4	6	4				
			Skor	75	112	6	6	2		201		
	10	Pihak manajerial berperan dalam mengelola atau mengatur kinerja unit/bagian	F	20	25	0	4	1	50		4,18	<b>Baik</b>
			%	40	50	0	8	2				
			Skor	100	100	0	8	1		209		
Staffing	11	Pihak manajerial berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit atau sub unit	F	28	14	8	3	1	50		4,54	<b>Sangat Baik</b>
			%	56	28	16	6	2				
			Skor	140	56	24	6	1		227		
	12	Pihak manajerial berperan dalam mewakili organisasi daya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.	F	15	28	2	3	2	50		4,02	<b>Baik</b>
			%	30	56	4	6	4				
			Skor	75	112	6	6	2		201		
Total										49,26	<b>Baik</b>	
Rata-rata										4,10		

Data Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan data pada tabel 4.5 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel Kinerja manajerial yang di ukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran.

Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja manajerial yang diukur dengan enam indikator pengukuran (Perencanaan, Investigasi, Koordinasi , Evaluasi, Supervisi dan Staffing) yang terbagi dalam dua belas item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian deskriptif pada variabel Kinerja Manajerial juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



**Gambar 4.1. Diagram Deskriptif Kinerja Manajerial**

#### **4.1.3.2 Variabel Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )**

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai yang ada di BPKAD Kota Binjai diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Partisipasi Anggaran sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Partisipasi Anggaran (X1)**

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan					Total F	Total Skor	Rata-rata skor	Kategori
				SB	B	KB	TB				
Keterlibatan	1	Saya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dalam divisi.	F	24	17	5	2	2	50	4,18	<b>Baik</b>
			%	48	34	10	4	4			
			Skor	120	68	15	4	2	209		
	2	Saya berkontribusi dalam penyusunan anggaran program dalam divisi	F	28	14	4	2	2	50	4,28	<b>Sangat Baik</b>
			%	56	28	8	4	4			
			Skor	140	56	12	4	2	214		
Revisi Anggaran	3	Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan saya dalam melaksanakan revisi anggaran	F	28	10	8	3	1	50	4,22	<b>Sangat Baik</b>
			%	56	20	16	6	2			
			Skor	140	40	24	6	1	211		
	4	Revisi anggaran dilaksanakan setiap ada sesuatu yang mendesak	F	19	24	2	3	2	50	4,1	<b>Baik</b>
			%	38	48	4	6	4			
			Skor	95	96	6	6	2	205		
Memberikan pendapat	5	Pendapat saya mempengaruhi penyusunan anggaran	F	15	28	2	3	2	50	4,02	<b>Baik</b>
			%	30	56	4	6	4			
			Skor	75	112	6	6	2	201		
	6	Atasan selalu menghargai pendapat seluruh bawahan terkait anggaran	F	21	14	9	4	2	50	3,96	<b>Baik</b>
			%	42	28	18	8	4			
			Skor	105	56	27	8	2	198		
Usulan	7	saya sering meminta pendapat atau	F	16	14	13	4	3	50	3,72	<b>Baik</b>
			%	32	28	26	8	6			

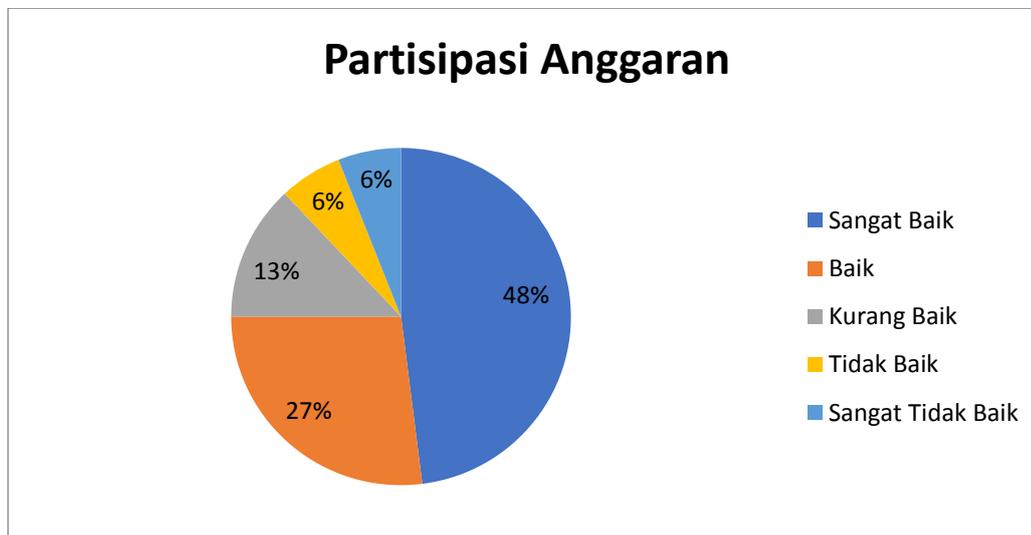
		usulan pada atasan mengenai anggaran unitnya	Skor	80	56	39	8	3		186		
	8	Pengaruh saya yang tercermin dalam penyusunan anggaran	F	25	13	8	2	2	50		4,14	<b>Baik</b>
			%	50	26	16	4	4				
			Skor	125	52	24	4	2		207		
Kontribusi meminta pendapat	9	Saya memiliki wewenang dalam mengendalikan setiap penetapan sasaran anggaran divisi.	F	24	16	4	4	2	50		4,12	<b>Baik</b>
			%	48	32	8	8	4				
			Skor	120	64	12	8	2		206		
	10	Saya memiliki kapasitas dan pengaruh yang besar pada setiap penetapan anggaran dalam divisi	F	24	17	5	2	2	50		4,18	<b>Baik</b>
			%	48	34	10	4	4				
			Skor	120	68	15	4	2		209		
Total											40,9	<b>Baik</b>
Rata-rata											4,09	

Data Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan data pada tabel 4.6 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel partisipasi anggaran yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran.

Tanggapan responden terhadap variabel partisipasi anggaran yang diukur dengan lima indikator pengukuran (Keterlibatan, Revisi Anggaran, Memberikan pendapat, Usulan dan Kontribusi meminta pendapat) yang terbagi dalam sepuluh item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian deskriptif pada variable partisipasi anggaran juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



**Gambar 4.2. Diagram Deskriptif Partisipasi Anggaran**

#### 4.1.3.3 Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_2$ )

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai yang ada di BPKAD Kota Binjai diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kejelasan Sasaran Anggaran sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_2$ )**

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan					Total F	Total Skor	Rata-rata skor	Kategori
			SB	B	KB	TB	STB				
Jelas	1	Ada kejelasan sasaran anggaran pada satuan kerja ini.	F	15	28	2	3	2	50	4,02	<b>Baik</b>
			%	30	56	4	6	4			
			Skor	75	112	6	6	2	201		
	2	Ada spesifikasi sasaran anggaran pada satuan kerja ini.	F	21	14	9	4	2	50	3,96	<b>Baik</b>
			%	42	28	18	8	4			
			Skor	105	56	27	8	2	198		
Spesifik	3	Saya dapat	F	16	14	13	4	3	50	3,72	<b>Baik</b>

		mengetahui secara jelas outcome/hasil yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	%	32	28	26	8	6				
			Skor	80	56	39	8	3		186		
	4	Saya dapat mengetahui tingkat kepentingan sasaran anggaran pada setiap program.	F	2	2	8	13	25	50		4,14	<b>Baik</b>
			%	4	4	16	26	50				
			Skor	2	4	24	52	125		207		
Dimengerti	5	Pimpinan dan staf bertanggungjawabkan (accountable) hasil dari suatu program / kegiatan / proyek yang telah dilakukan.	F	24	16	4	4	2	50		4,12	<b>Baik</b>
			%	48	32	8	8	4				
			Skor	120	64	12	8	2		206		
	6	Kejelasan sasaran anggaran suatu program harus dimengerti oleh semua aparat dan pemimpin	F	24	17	5	2	2	50		4,18	<b>Baik</b>
			%	48	34	10	4	4				
			Skor	120	68	15	4	2		209		
Total										24,1	<b>Baik</b>	
Rata-rata										4,02		

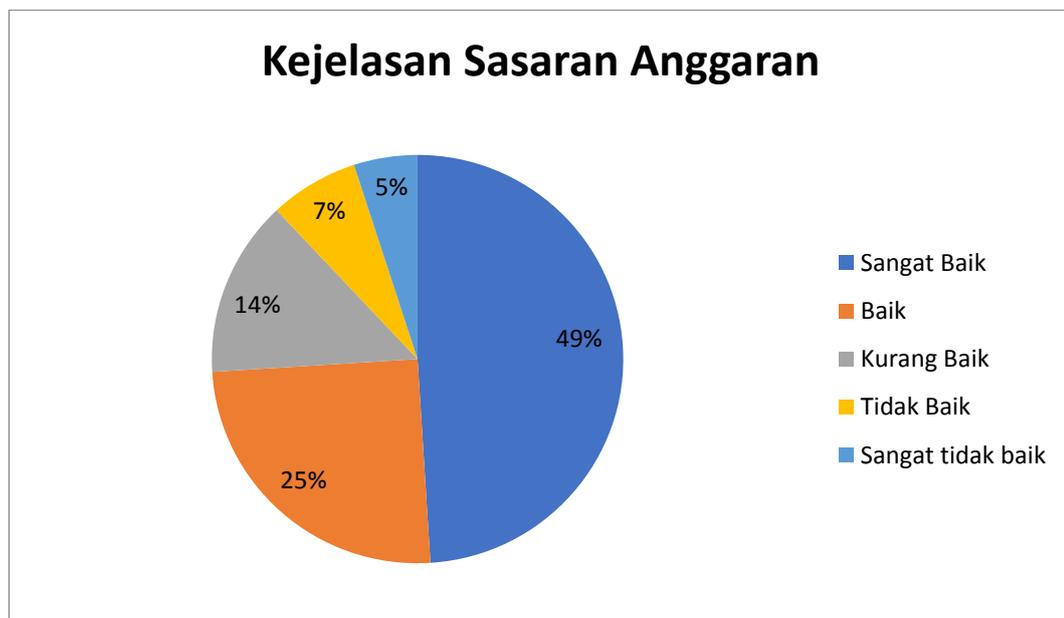
#### Data Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan data pada tabel 4.7 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel kejelasan sasaran anggaran yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran.

Tanggapan responden terhadap variabel kejelasan sasaran anggaran yang diukur dengan tiga indikator pengukuran (Jelas, Spesifik dan dimengerti) yang

terbagi dalam enam item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,02 yang termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian deskriptif pada variable kejelasan sasaran anggaran juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



**Gambar 4.3. Diagram Deskriptif Kejelasan Sasaran Anggaran**

#### 4.1.3.4 Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai yang ada di BPKAD Kota Binjai diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)**

Indikator	No	Pernyataan	Tanggapan	Total F	Total Skor	Rata-rata skor	Kategori				
								SB	B	KB	TB
Afektif	1	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	F	15	28	2	3	2	50	4,02	Baik
			%	30	56	2	6	4			
			Skor	75	112	6	6	2	201		

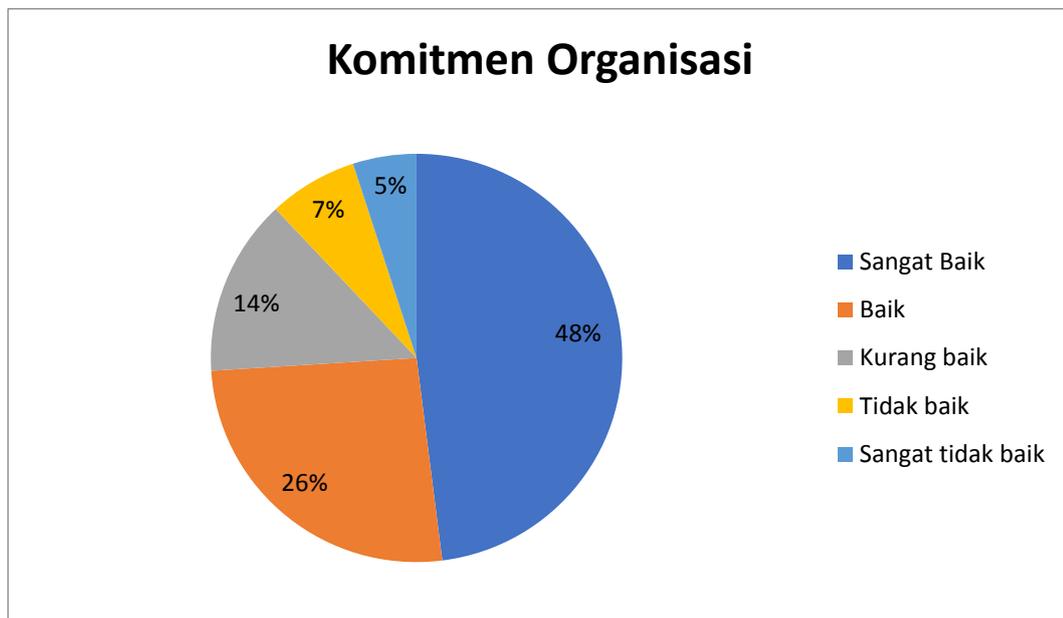
	2	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga	F	21	14	9	4	2	50	3,96	<b>Baik</b>
			%	42	28	18	8	4			
			Skor	105	56	27	8	4	198		
Berkelanjutan	3	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini	F	16	14	13	4	3	50	3,72	<b>Baik</b>
			%	32	28	26	8	6			
			Skor	80	56	39	8	3	186		
	4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain	F	25	13	8	2	2	50	4,1,4	<b>Baik</b>
			%	50	26	16	4	4			
			Skor	125	52	24	4	4	207		
Normatif	5	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya	F	24	16	4	4	2	50	4,12	<b>Baik</b>
			%	48	32	8	8	4			
			Skor	120	64	12	8	2	206		
	6	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini	F	28	14	4	2	2	50	4,28	<b>Sangat Baik</b>
			%	56	28	8	4	4			
			Skor	140	56	12	4	2	214		
Total									24,2	<b>Baik</b>	
Rata-rata									4,04		

Data Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan data pada tabel 4.7 diketahui rata-rata karakteristik jawaban maupun tanggapan dari responden terhadap variabel Komitmen organisasi yang diukur dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran.

Tanggapan responden terhadap variabel Komitmen organisasi yang diukur dengan tiga indikator pengukuran (Afektif, Berkelanjutan dan Normatif) yang terbagi dalam enam item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,04 yang termasuk dalam kategori baik.

Hasil pengujian deskriptif pada variable Komitmen organisasi juga di tampilkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



**Gambar 4.4. Diagram Deskriptif Komitmen Organisasi**

## 4.2. Analisis Data

### 4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

#### 1) Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian

konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit  $> 0,600$  (Hair Jr, et.al, 2017).

**Tabel 4.9**  
**Analisis Konsistensi Internal**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.949	0.955	0.960	0.799
Kinerja Manajerial	0.967	0.969	0.971	0.738
Komitmen Organisasi	0.970	0.974	0.974	0.790
Moderating Effect 1	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect 2	1.000	1.000	1.000	1.000
Partisipasi Anggaran	0.950	0.952	0.960	0.802

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel Partisipasi Anggaran memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,960 > 0,600$  maka variabel Partisipasi Anggaran adalah reliabel, kemudian variabel Kejelasan Sasaran Anggaran memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,960, > 0,600$  maka variabel Kejelasan Sasaran Anggaran adalah reliabel, variabel Kinerja Manajerial memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,971, > 0,600$  maka variabel Kinerja Manajerial adalah reliabel, variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,974, > 0,600$  maka variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel.

## 2) Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk

adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outerloading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr, et.al, 2017).

**Tabel 4.10**  
**Validitas Konvergen**

	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran
x1.1				0.914
x1.2				0.948
x1.3				0.924
x1.4				0.888
x1.5				0.871
x1.6				0.822
x2.1	0.891			
x2.2	0.916			
x2.3	0.912			
x2.4	0.918			
x2.5	0.924			
x2.6	0.794			
y.1		0.863		
y.10		0.825		
y.11		0.872		
y.12		0.759		
y.2		0.822		
y.3		0.918		
y.4		0.889		
y.5		0.902		
y.6		0.933		
y.7		0.921		
y.8		0.736		
y.9		0.840		
z.1			0.701	
z.10			0.839	
z.2			0.894	
z.3			0.947	
z.4			0.921	
z.5			0.933	
z.6			0.916	
z.7			0.910	
z.8			0.908	
z.9			0.895	

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel Partisipasi Anggaran lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Partisipasi Anggaran dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kejelasan Sasaran Anggaran lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kejelasan Sasaran Anggaran pelanggan dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Manajerial lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kinerja Manajerial dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen Organisasi lebih besar dari 0,4.

### 3) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT)  $< 0,90$ , maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr, et.al, 2017).

**Tabel 4.11**  
**Validitas Diskriminan**

	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Moderating Effect 1	Moderating Effect 2
Kejelasan Sasaran Anggaran					
Kinerja Manajerial	0.729				
Komitmen Organisasi	0.898	0.887			
Moderating Effect 1	0.747	0.830	0.774		
Moderating Effect 2	0.744	0.830	0.764	0.783	
Partisipasi Anggaran	0.741	0.788	0.767	0.800	0.789

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Partisipasi Anggaran dengan Kejelasan

Sasaran Anggaran sebesar  $0,859 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar  $0,741 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebesar  $0,767 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Partisipasi Anggaran yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar  $0,729 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebesar  $0,898 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kejelasan Sasaran Anggaran yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial adalah sebesar  $0,887 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi yang dinyatakan valid.

#### **4.2.2. Analisis Model Struktural (*inner Model*)**

Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model structural yakni, kolinearitas, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi (*R Square*).

##### 1) Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflaction Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena

memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya.Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*).Nilai yang digunakan untukmenganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.(Hair Jr, et.al, 2017).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknyatidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai  $VIF < 5,00$  (Hair Jr, et.al, 2017).

**Tabel 4.12**  
**Kolinieritas**

	Kinerja Manajerial
Kejelasan Sasaran Anggaran	4.293
Kinerja Manajerial	
Komitmen Organisasi	2.899
Moderating Effect 1	3.831
Moderating Effect 2	2.797
Partisipasi Anggaran	1.191

Sumber : Pengolahan Data (2023)

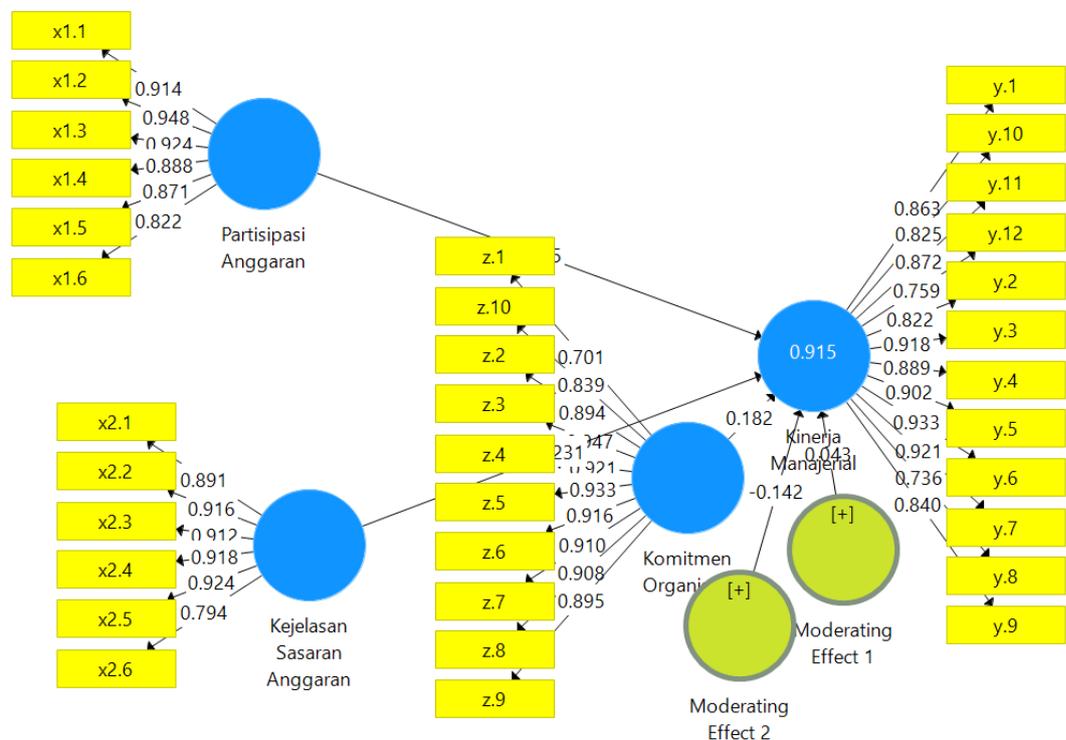
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- VIF untuk korelasi Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial adalah  $1,91 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- VIF untuk korelasi Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial adalah  $4,293 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- VIF untuk korelasi Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi adalah  $1,191 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- VIF untuk korelasi Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Komitmen Organisasi adalah  $4,293 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- VIF untuk korelasi Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial adalah  $2,889 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinearitas.

## 2) Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.5 Pengujian Hipotesis**

### a) Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa

kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.(Hair Jr, et.al, 2017).

Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai prbabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan) (Hair Jr, et.al, 2017).

**Tabel 4.13**

**Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
<b>Kejelasan Sasaran Anggaran -&gt; Kinerja Manajerial</b>	0.231	0.222	0.111	2.085	<b>0.038</b>
<b>Partisipasi Anggaran -&gt; Kinerja Manajerial</b>	0.415	0.432	0.190	2.183	<b>0.030</b>

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh langsung variabel X1 (Partisipasi Anggaran) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,415 (positif), maka peningkatan nilai variabel Partisipasi Anggaran akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Manajerial. Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,030 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Kejelasan Sasaran Anggaran) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,231 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kejelasan Sasaran Anggaran akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Manajerial. Pengaruh variabel Kejelasan Sasaran

Anggaran terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,038 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah signifikan.

b) Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sebaliknya, Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr, et.al, 2017).

**Tabel 4.14**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Moderating Effect 1 -> Kinerja Manajerial	0.443	0.412	0.165	3.258	<b>0.007</b>
Moderating Effect 2 -> Kinerja Manajerial	0.342	0.086	0.341	2.859	<b>0.001</b>

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar  $0,007 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar  $0,001 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen

Organisasi memoderasi pengaruh antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

### 3) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur (Hair Jr, et.al, 2017). Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat, *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/ sedang dan nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali, 2016).

**Tabel 4.15**  
**Koefisien Determinasi**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Manajerial</b>	0.915	0.906

Sumber : Pengolahan Data (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah sebesar 0,915, artinya besaran pengaruh 91,5%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat .

## **4.3. Pembahasan**

### **4.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi merupakan bagian yang penting dalam bekerja pada suatu organisasi ataupun perusahaan, dimana proses penyusunan anggaran yang baik adalah dengan melibatkan banyak pihak untuk berpartisipasi didalamnya. Menurut (Utami, 2017) “partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan

dan dibuat oleh unit kerjanya serta pengaruh pusat pertanggungjawaban dari anggaran mereka.

Proses partisipasi anggaran akan mempengaruhi akuntabilitas kinerja laporan keuangan sebuah instansi perusahaan, karena jika proses anggaran memiliki koordinasi dan pengawasan yang baik maka akan memberikan dampak positif atas akuntabilitas kinerja (Mauliza & Astuti, 2022).

Dalam pembentukan partisipasi anggaran yang baik dalam suatu lingkup organisasi harus memenuhi beberapa aspek pelaksanaannya. Aspek-aspek tersebut berupa Keterlibatan, Revisi Anggaran, Memberikan pendapat, Usulan dan Kontribusi meminta pendapat. Hasil dari analisis data yang dilakukan atas partisipasi anggaran diperoleh hasil nilai *outer loading* terbesar dari variabel partisipasi anggaran sebesar 0,947 dari indikator Revisi anggaran kemudian nilai *Outer Loading* terkecil sebesar 0.701 dari indikator keterlibatan. Dengan demikian dalam pelaksanaan dan penerapan partisipasi anggaran pemerintah di wilayah Pemerintah Kota Binjai di dominasi oleh aspek Revisi anggaran.

Tanggapan responden terhadap variabel partisipasi anggaran yang diukur dengan lima indikator pengukuran (Keterlibatan, Revisi Anggaran, Memberikan pendapat, Usulan dan Kontribusi meminta pendapat) yang terbagi dalam sepuluh item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan pengujian deskriptif pada variabel partisipasi anggaran hasil dari jawaban responden didapatkan bahwa 48% menyatakan sangat baik, 27% menyatakan baik, 13 % menyatakan kurang baik dan masing-masing 6% menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik.

Pengaruh langsung variabel X1 (Partisipasi Anggaran) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,415 (positif), maka peningkatan nilai variabel Partisipasi Anggaran akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Manajerial. Pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,030 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Amrin, 2018), (Zatira, 2019) dan (Cantika, 2021) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

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

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Menurut Mardiasmo (2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Dalam pembentukan kejelasan sasaran anggaran yang baik dalam suatu lingkup organisasi harus memenuhi beberapa aspek pelaksanaannya. Aspek-aspek tersebut berupa Jelas, Spesifik dan dimengerti. Hasil dari analisis data yang

dilakukan atas kejelasan sasaran anggaran diperoleh hasil nilai *outer loading* terbesar dari variabel kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,924 dari indikator Spesifik kemudian nilai *Outer Loading* terkecil sebesar 0.794 dari indikator dimengerti. Dengan demikian dalam pelaksanaan dan penerapan kejelasan sasaran anggaran pemerintah di wilayah Pemerintah Kota Binjai di dominasi oleh aspek Spesifik.

Tanggapan responden terhadap variabel kejelasan sasaran anggaran yang diukur dengan tiga indikator pengukuran (Jelas, Spesifik dan dimengerti) yang terbagi dalam enam item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,02 yang termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan pengujian deskriptif pada variabelkejelasan sasaran anggaran hasil dari jawaban responden didapatkan bahwa 49% menyatakan sangat baik, 25% menyatakan baik, 14% menyatakan kurang baik dan 7% menyatakan tidak baik dan 5% menyatakan sangat tidak baik.

Pengaruh langsung variabel X2 (Kejelasan Sasaran Anggaran) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,231 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kejelasan Sasaran Anggaranakan diikuti peningkatan variabel Kinerja Manajerial. Pengaruh variabel Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,038 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif signifikan.

#### **4.3.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Komitmen Organisasi**

Kualitas sumber daya manusia sangat dibutuhkan bagi perusahaan-perusahaan, khususnya bagi manajer dalam mengambil keputusan dan membentuk laporan keuangan untuk kepentingan manajemen atau pihak internal demi mencapai tujuan perusahaan. Dalam sumber daya manusia dibuat dan diarahkan untuk mendukung proses pembentukan laporan keuangan guna memenuhi kebutuhan manajemen oleh pihak-pihak yang berkepentingan sebagai dasar pengambilan keputusan. Dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap penerapan sistem akuntansi (Chairina & Wehartaty, 2019).

Dalam pembentukan kinerja manajerial yang baik dalam suatu lingkup organisasi harus memenuhi beberapa aspek pelaksanaannya. Aspek-aspek tersebut berupa Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Supervisi dan Staffing. Hasil dari analisis data yang dilakukan atas kinerja manajerial diperoleh hasil nilai *outer loading* terbesar dari variabel kinerja manajerial sebesar 0,921 dari indikator supervisi kemudian nilai *Outer Loading* terkecil sebesar 0.736 dari indikator staffing. Dengan demikian dalam pelaksanaan dan penerapan kinerja manajerial pemerintah di wilayah Pemerintah Kota Binjai di dominasi oleh aspek supervisi.

Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja manajerial yang diukur dengan enam indikator pengukuran (Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Supervisi dan Staffing) yang terbagi dalam dua belas item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori baik

Berdasarkan pengujian deskriptif pada variabel komitmen organisasi hasil dari jawaban responden didapatkan bahwa 48% menyatakan sangat baik, 26%

menyatakan baik, 14% menyatakan kurang baik dan 7% menyatakan tidak baik dan 5% menyatakan sangat tidak baik.

Hasil penelitian menunjukkan nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar  $0,007 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasimoderasi pengaruh antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Siregar, 2015), (M et al., 2021) menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kualitas sumber daya manusia dengan penerapan sistem akuntansi. Karena untuk mengelola keuangan yang baik, harus memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik. Apabila kualitas sumber daya manusia setiap individu bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap sistem akuntansi, maka rangkaian aktivitas untuk mencapai tujuannya secara keseluruhan akan berpengaruh baik

#### **4.3.4. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Komitmen Organisasi**

Nordiawan (2016) kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat. Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Dalam pembentukan komitmen organisasi yang baik dalam suatu lingkup organisasi harus memenuhi beberapa aspek pelaksanaannya. Aspek-aspek tersebut berupa Afektif, Berkelanjutan dan Normatif. Hasil dari analisis data yang

dilakukan atas komitmen organisasi diperoleh hasil nilai *outer loading* terbesar dari variabel komitmen organisasi sebesar 0,948 dari indikator Afektif kemudian nilai *Outer Loading* terkecil sebesar 0.822 dari indikator Normatif. Dengan demikian dalam pelaksanaan dan penerapan komitmen organisasi pemerintah di wilayah Pemerintah Kota Binjai di dominasi oleh aspek Afektif.

Tanggapan responden terhadap variabel Komitmen organisasi yang diukur dengan tiga indikator pengukuran (Afektif, Berkelanjutan dan Normatif) yang terbagi dalam enam item pernyataan dengan perolehan total rata-rata penilaian sebesar 4,04 yang termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan pengujian deskriptif pada variabel komitmen organisasi hasil dari jawaban responden didapatkan bahwa 48% menyatakan sangat baik, 26% menyatakan baik, 14% menyatakan kurang baik dan 7% menyatakan tidak baik dan 5% menyatakan sangat tidak baik.

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar  $0,391 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, dengan demikian maka semakin baik partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial pada pegawai di BPKAD Kota Binjai
2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, dengan demikian maka semakin baik kejelasan sasaran anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial pada pegawai di BPKAD Kota Binjai
3. Komitmen Organisasimemoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, artinya semakin baik partisipasi anggaran dan ditambah dengan komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja manajerial pada pegawai di BPKAD Kota Binjai
4. Komitmen Organisasimemoderasipengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, artinya semakin baik kejelasan sasaran anggaran dan ditambah dengan komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja manajerial pada pegawai di BPKAD Kota Binjai

#### **5.2. Saran**

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pada variabel Kinerja Manajerial, pada kasus terkait dengan Pihak manajerial berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit atau sub unit masih kurang baik sehingga perlu ditingkatkan dan banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial, dengan cara meningkatkan pelatihan-pelatihan kepada SDM dalam hal terkait dengan kemampuan anggaran.
2. Pada variabel Komitmen Organisasi, pada kasus terkait dengan kontribusi oleh masing-masing pegawai memiliki nilai yang rendah sehingga dapat ditingkatkan dengan melakukan sebuah upaya kesadaran memiliki perusahaan seolah miliki dan tanggung jawab bersama, melalui pelatihan-pelatihan dan pemberian bonus kepada pegawai.
3. Pada variabel partisipasi anggaran, pada kasus terkait dengan kontribusi pegawai dalam penyusunan anggaran memiliki nilai yang rendah sehingga perlu adanya peran pegawai dalam kontribusi penyusunan anggaran.
4. Pada variabel kejelasan sasaran anggaran, pada kasus terkait dengan pengetahuan pegawai dalam pencapaian hasil atas hal yang direncanakan memiliki nilai yang rendah sehingga perlu adanya peningkatan keingintahuan pegawai dalam melihat hasil yang telah dicapai
5. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel-variabel independen lain serta menambah sampel penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dijelaskan keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini masih menggunakan tiga variabel saja yang mempengaruhi Kinerja Manajerial yaitu Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi sedangkan variabel mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial masih banyak.
2. Proses penyebaran angket atau kuesioner masih menggunakan teknik manual sehingga perlu dilakukan dengan *google form* untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I. (2016). Pengaruh Akuntabilitas, Objektivitas Terhadap Kualitas Audit Dengan Etika Auditor Sebagai Variabel Moderasi Study Kasus Pada Kantor Akuntan Publik Di Kota Medan. *HUMAN FALAH: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(1), 93–112.
- Abdullah, I, & Sari, R. A. (2017). Analisis Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Pada Kecamatan Medan Denai. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 4(1), 46–47.
- Adhariani, M. (2017). Analisis Sistem Pengendalian Intern Piutang pada CV. Varia Rasa Banjarmasin. *KINDAI*, 13(3), 290–300.
- Aira, A. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Pengawasan Anggaran (Studi Empiris Pada Kabupaten Kampar). *Jurnal El-Riyasah*, 3(1), 39–47.
- Ammy, B. (2017). Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Konservatisme Akuntansi pada Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 1(1).
- Anggasta, E. G., & Murtini, H. (2014). Determinan Senjangan Anggaran dengan asimetri informasi sebagai pemoderasi (Studi pada SKPD Kota Semarang). *Accounting Analysis Journal*, 3(4).
- Ardila, L. (2013). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan ambiguitas peran dan asimetri informasi sebagai pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1).
- Auditya, L., Husaini, H., & Lismawati, L. (2013). Analisis pengaruh akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. *Jurnal Fairness*, 3(1), 21–42.
- Aziz, A. A., Riza, A., & Anwar, A. (2016). Pengaruh evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada satuan kerja perangkat aceh di pemerintah aceh. *Ekonis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2).
- Daulay, A. F., Arfan, M., & Basri, H. (2015). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Keuangan, Dan Pengawasan Intern Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerahkota Lhokseumawe. *Jurnal Administrasi Akuntansi: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(3).

- Fauziah. (2017). Pengaruh Kompetensi, Independen, Dan Motivasi Terhadap Kualitas Audit Dalam Pengawasan Keuangan Daerah (Studi Empiris Pada Auditor Bpkp Perwakilan Provinsi Sumatera Utara). *Owner*, 1(1), 37–41. <https://doi.org/10.33395/owner>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit UNDIP.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hanel, G. (2013). Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Terhadap Piutang Pada Pt Nusantara Surya Sakti. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 274–281.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan* (U. Press (ed.)). UMSU Press.
- Hanum, Z, Hafsa, H., & Ritonga, P. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Kampus Islam Swasta di Kota Medan. *Seminar Nasional Teknologi ...*, 1, 811–816.
- Hanum, Zulia, Hafsa, H., & Ritonga, P. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Kampus Islam Swasta di Kota Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 814–819.
- Hanum, Zulia, & Ultari, W. (2019). Analisis Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Pajak Reklame. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu “ Inovasi Produk Penelitian Pengabdian Masyarakat & Tantangan Era Revolusi 4.0 Industri “*, 2, 342–358.
- Harahap, S. H., & Sari, M. (2023). Accountability, Competence, and Accounting Information Systems on the Performance of Private Schools. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(2), 172–182.
- Harjono, I., & Zulkarnaen, W. (2017). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Pengelolaan Lembaga Amil Zakat dan Pengentasan Kemiskinan Terhadap Kepercayaan Muzakki. 3((2)), 61–69.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Umsu Press.
- Kaltsum, U., & Rohman, A. (2014). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja Manajerial instansi pemerintah melalui sistem pengendalian intern sebagai variabel intervening (Studi empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga). *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(1), 215–228.

- Mardiasmo. (2016). *Perpajakan Edisi Revisi Tahun 2016*. Andi.
- Mauliza, S., & Astuti, W. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntabilitas Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Manajerial Majelis Pendidikan Daerah. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 8(1), 18–26.
- Melia, P., & Sari, V. F. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(3), 1068–1079.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Akuntansi (Keempat)*. Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2017). *Penganggaran Perusahaan* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Purnamasari, I. D. M. I., Suwendra, I. W., & Cipta, W. (2014). Analisis Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Berdasarkan Value for Money Audit Atas Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Tahun 2007-2011. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 2(1).
- Purnomo, L. I. (2014). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pada Sistem Akuntansi Penggajian Outsourcing Di PT. Mitra Langgeng Sejati. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(3), 361–373.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Safitri, H., & Sasanti, E. E. (2022). Evaluasi Kinerja dan Kemampuan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Mataram di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, 8(1), 1–15.
- Santoso, U., & Pabelum, Y. J. (2008). Pengaruh penerapan akuntansi sektor publik terhadap Kinerja Manajerial instansi pemerintah dalam mencegah fraud. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1).
- Santoso, W., Kusuma, A. R., & Utomo, H. S. (2017). Evaluasi Program Revitalisasi Sarana Bantu Navigasi Pelayaran dan Prasarana Keselamatan Pelayaran Pada Distrik Navigasi Tarakan-Kalimantan Timur. *Jurnal Administrative Reform*, 1(3), 557–568.
- Sari, D. L., & Susliyanti, E. D. (2020). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bantul. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 17(1).
- Sari, E. N., & Lestari, S. (2018). Pengaruh kompetensi dan time budget pressure terhadap kualitas audit pada bpk ri perwakilan provinsi Sumatera Utara.

*Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 6(1), 81–92.

- Sari, M. (2015). Peran Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Sumatera Utara. *Prosiding Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 60, 569–577.
- Sugiyono. (2016a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan 23). Alfabeta.
- Sugiyono. (2016b). *Metodologi Penelitian*. Alfabeta.
- Syah, A., Daulay, A. R. R., & Zaman, M. Q. (2023). Evaluasi Anggaran Terhadap Akuntabilitas Pada Kantor Wali Kota Medan. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 4(1), 1163–1172.
- Tjodi, A. M., Saerang, D. P. E., & Kalalo, M. Y. B. (2017). Analisis Sistem Pengendalian Internal Piutang Usaha Pada Pt. Bank Sulutgo Kcp Ranotana. *Jurnal EMBA*, 5(2), 857–866.
- Triyono, N., Kalangi, L., & Alexander, S. (2019). Evaluasi Konsistensi Perencanaan Dan Penganggaran Di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3).
- Utami, W. (2017). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 2(4), 56–68.