

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Stewardship (*Stewardship Theory*)**

Teori stewardship menjelaskan bahwa situasi manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu melainkan lebih ditujukan untuk kepentingan organisasi (Donaldson, 1989 dan Davis, 1991). Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan pemilik dan kesuksesan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, pemerintah selaku *steward* memiliki fungsi pengelolaan sumber daya dan rakyat selaku *principal* sebagai pemilik sumber daya. Terjadi kesepakatan yang terjalin antara pemerintah (*steward*) dan rakyat (*principal*) berdasarkan kepercayaan, kolektif sesuai tujuan organisasi.

Organisasi sektor publik memiliki tujuan memberikan pelayanan kepada publik dan dapat di pertanggungjawabkan kepada masyarakat (publik). Oleh karena itu pemerintah daerah selaku *steward* akan menjalankan fungsinya pengelolaan sumber daya dan berusaha secara maksimal dalam menjalankan pemerintahan yaitu dengan memberikan pelayanan yang baik dan dapat memberikan pertanggungjawaban kepada masyarakat (publik). Hal ini bertujuan agar tercapainya tujuan pemerintah yaitu

meningkatkan kesejahteraan rakyat, jika tujuan ini tercapai maka rakyat selaku pemilik akan merasa puas dengan kinerja pemerintah karena kinerjanya baik.

## **2. Kinerja Manajerial**

Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja didefinisikan sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Sedangkan menurut Mahoney et al (1963) dalam Natalia (2010) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinaasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai prestasi yang berhasil tercapai atas terlaksanakannya suatu kegiatan yang bertujuan agar tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran dari organisasi tersebut, sehingga kinerja juga digunakan sebagai alat untuk mengukur suatu tingkat keberhasilan pencapaian tujuan manajer.

Menurut Ekha dan Narumonrang (2005), kinerja manajerial adalah seberapa jauh seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajerial itu sendiri berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam meningkatkan kinerja baik dari segi kinerja kualitas sumber daya

manusia maupun kinerja keuangan. Oleh karena itu kinerja manajerial menjadi salah satu faktor dalam peningkatan efektifitas suatu organisasi.

## **1. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu situasi sejauh mana karyawan dapat memihak atau mengutamakan organisasi dan keinginan dalam memperahankan keanggotaannya dalam organisasi itu (Sulistiyani 2010). Komitmen Organisasi juga merupakan suatu dukungan serta keyakinan yang kuat atas sasaran-sasaran dan juga nilai yang dicapai organisasi. Dalam Putri (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu yang dapat menyokong atau menunjang keberhasilan organisasi agar sesuai dengan tujuan awal dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan atas diri individu itu sendiri.

Rahayu (2008) menyatakan bahwa suatu komitmen organisasi dapat tumbuh dalam diri individu apabila individu tersebut memiliki suatu ikatan emosi dengan organisasi yaitu dengan memberikan dukungan moral serta adanya tekad dalam individu untuk mengabdikan dan menerima nilai-nilai organisasi. Loyalitas karyawan pada organisasi dapat dijadikan patokan untuk melihat adanya komitmen organisasi serta hal ini adalah suatu

proses yang terus berlanjut dalam diri anggota yang pada akhirnya dapat merefleksikan kepedulian terhadap suatu organisasi untuk melanjutkan keberhasilan organisasi.

Budiharjo (2008) menyatakan bahwa ciri-ciri manajer yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi yaitu meliputi:

a) Komitmen pada pekerjaan

Merupakan perasaan menyukai pekerjaan, tingginya konsentrasi ketika bekerja dan memikirkan pekerjaannya walaupun sedang tidak bekerja.

b) Komitmen pada kelompok

Merupakan kepedulian terhadap kelompok seperti membantu teman kerja, membangun komunikasi dan interaksi dengan teman kerja, membangun keterbukaan dengan teman kerja, menganggap teman kerja seperti keluarga.

c) Komitmen pada organisasi

Merupakan perilaku dimana dilakukan untuk menyukseskan kegiatan organisasi, menempatkan prioritasnya pada organisasi, mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berkembang.

*Mowday et al (1984)* menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yaitu:

- a) Komitmen efektif yaitu tingkatan ketertarikan secara emosional dan keikutsertaan dalam organisasi, komitmen ini berhubungan dengan dorongan kenyamanan, keamanan serta ada tidaknya manfaat yang didapat individu yang tidak didapat di organisasi yang lain.
- b) Komitmen berkelanjutan yaitu komitmen yang timbul dengan dasar pertimbangan biaya yang dikorbankan (ekonomi, sosial serta status) jika meninggalkan organisasi. Komitmen ini muncul apabila individu memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan menganggap menetap di suatu organisasi merupakan suatu pemenuhan kebutuhan.
- c) Komitmen normatif yaitu keterikatan secara psikologis terhadap organisasi dengan dasar kewajiban moral dalam menjaga hubungan dengan organisasi atas tugas yang dipercayakan. Etika kerja dan budaya individual memiliki peran dalam individu untuk memutuskan bertahan di organisasi.

Seorang individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berusaha mengupayakan tercapainya tujuan dari organisasi dan akan melakukan hal terbaik untuk kepentingan organisasi. Sebaliknya individu dengan komitmen organisasi yang

rendah akan memiliki sedikit perhatian terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi dan lebih mementingkan kepentingan pribadinya.

## **2. Akuntabilitas Publik**

Akuntabilitas publik adalah suatu prinsip pertanggungjawaban kepada publik, pertanggungjawaban kepada publik ini dimulai dari proses awal hingga terlaksanakannya suatu kegiatan. Akuntabilitas publik adalah suatu kewajiban pemerintah selaku *steward* memberikan pertanggungjawaban pengungkapan, penyajian, dan pelaporan atas seluruh kegiatan dan aktivitas kepada masyarakat selaku pihak *principal* yang mempunyai hak serta wewenang untuk meminta pertanggungjawaban.

Pemerintah dalam setiap daerah memiliki kewajiban untuk menyajikan informasi keuangan atas penggunaan dana yang berasal dari publik sebagai wujud tanggung jawab. Pertanggungjawaban pelaporan keuangan pemerintah menekankan pada apakah sumber dana yang diperoleh telah digunakan sesuai dengan anggaran awal yang ditetapkan dan apakah telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Hazmi dkk, 2012). Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa penilaian akuntabilitas publik pemerintah dapat dilihat pada laporan keuangan pemerintah, akuntabilitas publik membantu pemerintah mendapatkan kepercayaan masyarakat yang pada akhirnya membantu pencapaian tujuan pemerintah. Adanya harapan

mendapat kepercayaan dari masyarakat akan mendorong dan memotivasi peningkatan kinerja manajerial dari manajer dengan pelaksanaan kegiatan dan penyusunan atas anggaran sebaik mungkin. Terdapat dua macam akuntabilitas publik dalam pemerintahan, yaitu:

- a) Akuntabilitas Vertikal (pertanggungjawaban otoritas yang lebih rendah ke otoritas yang lebih tinggi),
- b) Akuntabilitas Horizontal (pertanggungjawaban dari pemerintah pusat terhadap masyarakat luas.)

*Elwood* (1993) menyatakan bahwa terdapat empat indikator akuntansi publik yang harus dipenuhi, yaitu:

- 1) Akuntabilitas hukum dan akuntabilitas kejujuran  
Merupakan adanya jaminan atas kepatuhan yang menjadi syarat dalam hal penggunaan atas dana publik serta hukum yang berlaku, sedangkan akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan penghindaran penyalahgunaan atas jabatan.
- 2) Akuntabilitas proses  
Merupakan proses yang berhubungan dengan baik atau tidaknya pemakaian prosedur sebagai dasar pemenuhan kewajiban atas ketersediaan prosedur administrasi, sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen.

3) Akuntabilitas program

Merupakan hal yang berhubungan dengan pertimbangan program yang dipilih dengan program alternatif, dengan pertimbangan pencapaian tujuan program dengan hasil optimum dan biaya minimum.

4) Akuntabilitas kebijakan

Merupakan pertanggungjawaban pemerintah pusat maupun pemerintah daerah kepada masyarakat, DPR ataupun DPRD atas kebijakan-kebijakan yang diambil.

### **3. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)**

Dalam Peraturan Pemerintah No 8 Tahun 2006, Sistem Pengendalian Internal (SPI) adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen guna menyediakan keyakinan memadai dalam mencapai efektivitas, efisiensi dan ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang ada, dan penyajian laporan keuangan pemerintah yang andal.

Sistem pengendalian internal pemerintah adalah sistem pengendalian internal yang dilakukan menyeluruh pada lingkungan pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Sistem pengendalian internal dalam pemerintahan memiliki unsur-unsur yang meliputi:

a) Lingkungan pengendalian

Lingkungan pengendalian meliputi tindakan serta kebijakan yang dapat menggambarkan tindakan secara keseluruhan dari manajemen puncak mengenai pengendalian internal.

b) Penilaian Resiko

Pengendalian internal mampu melakukan atau memberikan penilaian atas resiko yang ada bagi organisasi yang berasal baik dari dalam ataupun luar organisasi.

c) Kegiatan Pengendalian

Merupakan sikap untuk memastikan bahwa sikap dan perilaku yang dibutuhkan guna mengatasi resiko dalam pencapaian sasaran organisasi telah dilakukan.

d) Informasi dan Komunikasi

Merupakan sistem informasi dan komunikasi yang digunakan untuk pencatatan, pemrosesa dan pelaporan atas suatu transaksi guna menjaga akuntabilitas aktiva yang terkait.

e) Pemantauan Pengendalian Internal

Merupakan kegiatan lanjutan yang bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian telah berjalan dan diperbaharui sesuai kondisi yang terjadi.

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

Sardjito (2007) menjelaskan bahwa partisipasi merupakan proses evaluasi atas kinerja individu, penetapan *reward* atas sasaran yang dapat dicapai dan keikutsertaan serta pengaruh individu berkaitan dengan penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran memungkinkan adanya negosiasi antara manajer dengan atasannya tentang kemungkinan tercapainya target anggaran. Indrianto dalam Oktaviana (2010) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan pengaruhnya terhadap keefektifan organisasi adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Adanya partisipasi anggaran oleh manajer baik itu manajer tingkat menengah ataupun tingkat bawah akan menumbuhkan komitmen lebih besar pada pemenuhan dan pelaksanaan anggaran, berkurangnya ketimpangan informasi dalam organisasi dan terciptanya lingkungan yang mendukung perolehan dan penggunaan informasi yang baik. Pada umumnya kinerja manajer yang ikut serta dalam partisipasi anggaran akan mendapat pengaruh berupa rasa tanggung jawab yang lebih tinggi pada terlaksanakannya anggaran, sehingga diharapkan manajer yang ikut dalam partisipasi anggaran akan dapat melaksanakan anggaran dengan baik (Nengsy dkk, 2013)

## **5. Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Sari (2014) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana suatu tujuan anggaran dinyatakan secara jelas dan terperinci supaya mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap tercapainya sasaran anggaran. Rancangan Kerja dan Anggaran (RKA) merupakan format yang harus dibuat oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam penyusunan anggaran. Dalam hal ini SKPD diharuskan menyediakan semua informasi yang jelas mengenai sasaran, tujuan dan adanya hubungan antara besarnya anggaran dengan manfaat serta hasil yang akan diperoleh masyarakat atas kegiatan yang telah dianggarkan sebelumnya.

Suatu anggaran akan mempermudah dalam penyusunan target anggaran, kemudian target anggaran akan dijalankan sejalan dengan sasaran yang diinginkan oleh organisasi yang memiliki dampak atas kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran dalam pemerintahan memiliki implikasi bahwa manajer (aparatur daerah) agar menyusun anggaran yang sesuai dengan sasaran yang ingin diperoleh. Adanya kejelasan sasaran anggaran akan mempermudah dalam mengatur perilaku manajer karena bila ketidakjelasan sasaran anggaran terjadi akan menyebabkan tidak terarahnya pelaksanaan anggaran.

## **B. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah.**

Komitmen organisasi merupakan suatu situasi sejauh mana karyawan dapat memihak atau mengutamakan organisasi dan keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Sulistiyani 2010). Komitmen Organisasi juga merupakan suatu dukungan serta keyakinan yang kuat atas sasaran-sasaran dan nilai yang dicapai organisasi. Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah.

Penelitian-penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja telah dilakukan dan menghasilkan hasil yang beragam. Menurut Kurniawan (2013) menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, instansi pemerintah dapat menghasilkan kinerja yang baik apabila memiliki komitmen yang tinggi. Dengan adanya pegawai instansi pemerintah yang mempunyai komitmen yang tinggi maka mereka akan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2013) yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh komitmen yang tinggi pula. Semakin kuat atau tingginya komitmen organisasi tiap individu maka semakin besar

usaha yang mereka berikan dalam mengerjakan pekerjaannya dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Artinya pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan pun lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan membuat kepentingan organisasi menjadi prioritas dibandingkan dengan kepentingan individu pegawai.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013) juga menyatakan Komitmen organisasi dapat digunakan sebagai alat bantu psikologi untuk mengukur kemampuan manajer dalam berinteraksi maupun bereaksi. Manajer yang mempunyai komitmen organisasi tinggi akan bereaksi dan berinteraksi untuk lebih mementingkan kepentingan organisasinya dibandingkan dengan kepentingan pribadinya dalam menjalankan organisasi.

Selain itu menurut Kurniawan (2013) juga menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menggunakan dan memanfaatkan kemampuan dan keterampilan dengan semangat ketika bekerja. Hal ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013) menyatakan bahwa Manajer yang mempunyai komitmen organisasi tinggi akan menggunakan informasi yang dimilikinya untuk menyusun anggaran dengan jelas agar dapat meminimalisir adanya kesenjangan anggaran. Apabila manajer dapat meminimalisir

kesenjangan anggaran maka tujuan pemerintah dapat mudah tercapai.

Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

## **2. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah.**

Akuntabilitas publik adalah suatu prinsip pertanggungjawaban kepada publik, pertanggungjawaban kepada publik ini dimulai dari proses awal hingga terlaksanakannya suatu kegiatan. Sehingga sangat penting bagi pemerintah untuk menerapkan akuntabilitas publik dalam rangka meningkatkan kinerja manajerialnya. Beberapa penelitian tentang akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial telah dilakukan dan menunjukkan bahwa akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial yang telah dilakukan oleh Astini (2014) menyatakan bahwa dengan adanya akuntabilitas publik pada organisasi, maka publik atau masyarakat bukan hanya mengetahui anggaran yang dibuat tetapi juga mengetahui tentang terlaksanakannya kegiatan/program yang telah dianggarkan

sebelumnya. Dengan hal ini tentunya pemerintah akan berusaha lebih baik dalam pelaksanaan program/kegiatan karena masyarakat akan menilai dan mengawasinya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hazmi (2012) dan Putra (2013) yang juga menyatakan bahwa dengan akuntabilitas publik, pemerintah daerah akan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan atau program yang dianggarkan, sehingga kinerja pemerintah akan dinilai baik oleh pihak eksternal dan internal.

Adanya akuntabilitas publik akan membuat masyarakat mengetahui tentang program atau kegiatan pemerintah yang dianggarkan dan dilaksanakan. Maka masyarakat dapat membandingkan bagaimanakah kinerja pemerintah dilihat dari program/kegiatan yang dianggarkan dengan program/kegiatan yang sudah terlaksana. Bila kinerja pemerintah dinilai baik oleh masyarakat maka pemerintah akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat atau dapat dikatakan bahwa pemerintah memiliki akuntabilitas publik yang tinggi. Dengan adanya kepercayaan yang didapatkan dari masyarakat maka manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya. Hal ini pula akan memacu manajer untuk lebih bertanggung jawab dalam penyajian dan pelaporan penggunaan dana publik serta terlaksananya program atau kegiatan yang dianggarkan

Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Akuntabilitas publik berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

### **3. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah**

Sistem pengendalian internal pemerintah adalah sistem pengendalian intern yang dilakukan menyeluruh pada lingkungan pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. PP No 8 tahun 2006 menyebutkan bahwa sistem pengendalian internal pemerintah bertujuan untuk menyakinkan dan memberikan kepastian tentang efisiensi, efektivitas, pencapaian keandalan dalam pelaporan keuangan dan kepatuhan atas perundang-undangan dan hukum yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Afrida (2013) menyatakan bahwa prosedur dan kebijakan merupakan komponen dalam Sistem Internal Pengendalian Pemerintah (SPIP) dan komponen inilah yang akan menyakinkan adanya kepastian telah tercapainya sasaran serta tujuan organisasi, sehingga ketika tujuan dan sasaran telah tercapai maka dengan demikian dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selain itu Rosdiana (2010) dalam Putri (2013) menyatakan sistem pengendalian internal pemerintah dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pemerintah dengan cara

dapat membantu mengetahui seberapa besar jumlah penggunaan dana publik yang digunakan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013) menyatakan bahwa dalam pencapaian suatu tujuan organisasi, sistem pengendalian internal pemerintah harus dilaksanakan dengan efektif dan efisien yang disesuaikan dengan kompleksitas instansi, ukuran instansi, dan fungsi instansi pemerintah tersebut. Sistem pengendalian intern yang dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan kondisi dari instansi terkait serta apabila manajer telah melakukan dengan baik maka kepastian serta keyakinan terhadap efisiensi, efektivitas serta keandalan pelaporan atas keuangan dan kepatuhan atas hukum dan perundang-undangan yang ada dapat tercapai. Seorang manajer yang dapat berhasil mencapai kepastian tersebut akan lebih termotivasi, yaitu adanya peningkatan atas kinerja yang ditunjukkan dengan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam pencapaian tujuan pemerintah.

Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

#### **4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah**

Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan, keterlibatan dan pengaruh manajer tingkat bawahan dan tingkat menengah dalam proses penyusunan anggaran (Chong et.al, 2002). Partisipasi anggaran dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah. Beberapa penelitian tentang partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial telah dilakukan dan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang telah dilakukan oleh Nengsy, dkk (2013) menyatakan bahwa manajer yang ikut terlibat dalam penyusunan anggaran akan berusaha untuk lebih memahami dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran. Partisipasi anggaran dalam pemerintah akan sangat penting bagi para manajer karena manajer akan merasa produktif, dihargai dan merasa puas terhadap pekerjaannya. Adanya keinginan manajer untuk berusaha memahami dan mencapai tujuan organisasi serta adanya sikap dan sifat manajer yang positif maka manajer yang mempunyai partisipasi anggaran yang tinggi akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya dengan cara lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran supaya tujuan pemerintah dapat tercapai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yanida, dkk (2013) menyimpulkan bahwa apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat karena partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran akan menumbuhkan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam diri pegawai tersebut. Ini dikarenakan ketika anggaran dirancang secara partisipatif, maka pegawai akan menginternalisasi tujuan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi karena terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Hasil penelitian Sari, dkk (2014) juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di pemerintahan daerah. Keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran merupakan sarana bagi pegawai untuk dapat lebih mengerti apa yang mereka kerjakan. Selanjutnya keterlibatan tersebut akan membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka dengan mengetahui bahwa bawahan akan cenderung menerima target anggaran bila diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran dan turut berperan dalam pengambilan keputusan terkait dengan penetapan anggaran. Apabila bawahan diikutsertakan dalam penetapan anggaran maka dapat mendorong bawahan tersebut terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

#### **5. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah**

Kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas dengan tujuan supaya anggaran mudah dimengerti dan dipahami oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Beberapa penelitian kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial telah dilakukan dan menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang telah dilakukan oleh Sari, dkk (2014) menyatakan kejelasan sasaran anggaran dalam pemerintah dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi apakah baik atau buruk secara keuangan. Selain itu, pemerintah yang mempunyai kejelasan sasaran anggaran yang tinggi akan membantu para manajer untuk mendapatkan informasi mengenai kegagalan atau keberhasilan pelaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

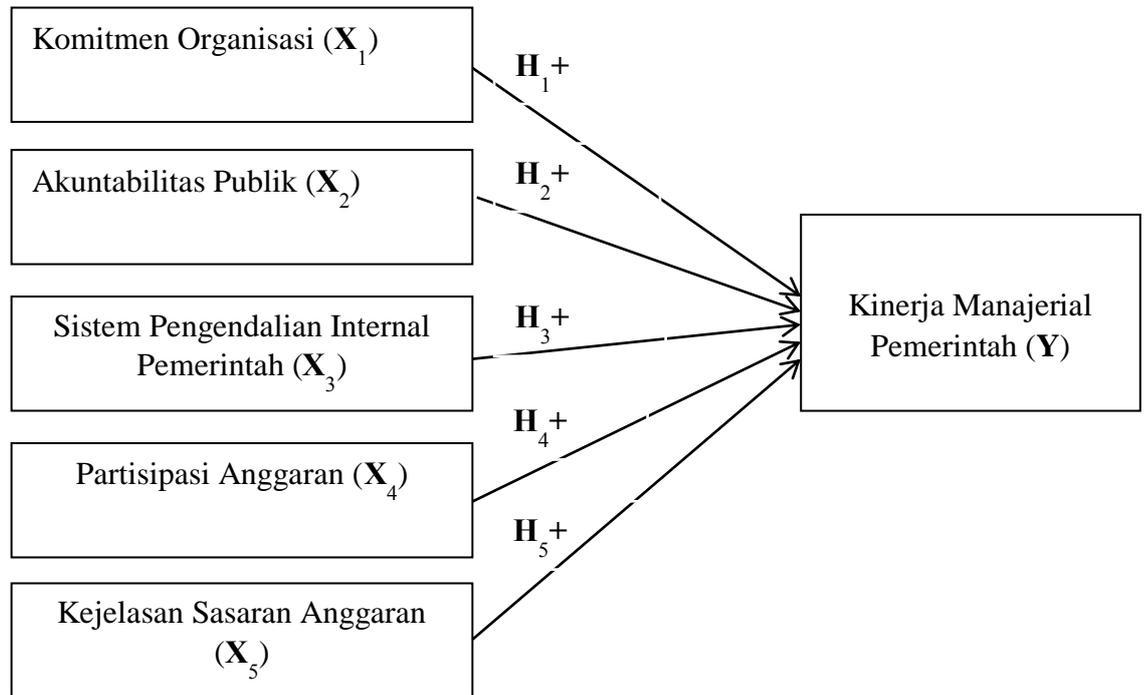
Menurut penelitian yang dilakukan Putri (2013) menyatakan manajer yang mempunyai informasi mengenai kondisi pemerintah

akan membantu dalam menentukan tujuan dan sasaran anggaran dengan jelas dan spesifik. Apabila tujuan dan sasaran anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik maka manajer akan mudah untuk memahami serta mengerti anggaran. Penelitian yang dilakukan oleh Hazmi, dkk (2012) menyimpulkan bahwa manajer yang mempunyai harapan untuk dapat menentukan tujuan serta sasaran anggaran secara jelas dan spesifik supaya mudah dimengerti dan dipahami maka manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya dengan lebih bertanggung jawab dalam menentukan sasaran anggaran, sehingga tujuan pemerintah mudah tercapai.

Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

### C. Model Penelitian



**Gambar 1. 1**  
Model Penelitian

