

**PENGARUH PERAN MANAJER PENGELOLAAN ANGGARAN
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA SKPD
(Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

SRI WELMI ANURTI
05305/2008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

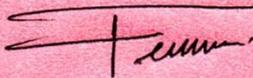
PENGARUH PERAN MANAJER PENGELOLAAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA SKPD (STUDI EMPIRIS PADA SKPD KOTA PADANG)

Nama : Sri Welmi Anurti
BP/NIM : 2008/05305
Konsentrasi : Sektor Publik
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Negeri Padang

Padang, Februari 2013

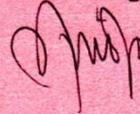
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

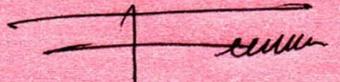
Pembimbing II



Nurzi Sebrina, SE, M.Sc.Ak
NIP.19720910 199802 2 003

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP.19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

**Judul : Pengaruh Peran Manajer Pengelolaan Anggaran dan
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD
(Studi empiris Pada SKPD di Kota Padang)**

Nama : Sri Welmi Anurti

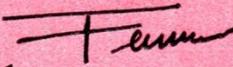
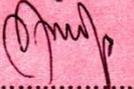
BP/NIM : 2008/05305

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2013

Tim Penguji

Nama	Tanda Tangan
1. Ketua : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	 1.....
2. Sekretaris : Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak	 2.....
3. Anggota : Henri Agustin, SE, M.Sc, AK	 3.....
4. Anggota : Lili Anita, SE, M.Si, Ak	 4.....

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sri Welmi Anurti
NIM/Thn. Masuk : 05305/2008
Tempat/Tanggal lahir : Parigi/15 September 1989
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Pondok Kopi No. 166 A Siteba Padang
No. Hp/Telepon : 081947552227
Judul Skripsi : Pengaruh Peran Manajer Pengelolaan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD (Studi Empiris Pada SKPD Kota Padang)

dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana), baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan dari pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditanda tangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi.

Padang, Februari 2013

Yang Menyatakan,


Sri Welmi Anurti
NIM. 05305

ABSTRAK

Sri Welmi Anurti. 05305. Pengaruh Peran Manajer Pengelolaan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD.

Pembimbing I : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak

II : Nurzi Sebrina, S.E, M.Sc, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris. (1) Pengaruh peran manajer pengelolaan anggaran terhadap kinerja SKPD. (2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi penelitian adalah SKPD di kota Padang. Sampel ditentukan berdasarkan metode *total sampling*, sebanyak 45 SKPD di kota Padang. Pengumpulan data dengan kuesioner kepada responden yaitu kepala SKPD dan kepala bagian keuangan SKPD. Teknik analisis data dengan menggunakan metode regresi berganda dengan peran manajer pengelolaan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, kinerja SKPD sebagai variabel terikat. Pengolahan data dengan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows*.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) Peran manajer pengelolaan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,958 > 1,6648$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien β 0,507 (H_1 diterima). (2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,702 > 1,6648$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien β 0,379 (H_2 diterima).

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan bagi kantor SKPD kota Padang untuk meningkatkan peran manajer pengelolaan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD agar berjalan dengan baik. Selain itu juga disarankan agar memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja SKPD juga diperhatikan. Bagi penelitian selanjutnya hendaknya memperbanyak jumlah sampel dan menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja SKPD.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **”Pengaruh Peran Manajer Pengelolaan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SKPD”**. Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak dan Ibu Nurzi Sebrina, SE, M.Sc.Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Bapak/Ibu kepala dan kabag keuangan SKPD di kota Padang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.

5. Kedua orang tua beserta kakak dan adik tercinta serta segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan menyelesaikan skripsi ini.
6. Teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP khususnya angkatan 2008, terima kasih atas dukungan dan bantuan kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Februari 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	14
A. Kajian Teori	14
1. Kinerja SKPD	14
2. Peran Manajer Pengelolaan Anggaran.....	23
3. Komitmen Organisasi	29
B. Penelitian Terdahulu	37
C. Pengembangan Hipotesis	39
D. Kerangka konseptual	42
E. Hipotesis	44
BAB III METODE PENELITIAN	45
A. Jenis Penelitian	45
B. Populasi dan Sampel	45
C. Jenis dan Sumber Data	47
D. Teknik Pengumpulan data	48
E. Variabel Penelitian	48
F. Pengukuran Variabel.....	49
G. Instrumen Penelitian	50
H. Uji Validitas dan Reliabilitas	51

I. Uji Coba Instrumen	53
J. Uji Asumsi Klasik.....	54
K. Teknik Analisis Data.....	55
L. Defenisi Operasional Variabel.....	59
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	61
A. Sampel dan Responden Penelitian	61
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	66
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	71
D. Uji Asumsi Klasik.....	72
E. Uji Model.....	76
F. Pembahasan.....	79
BAB V PENUTUP.....	84
A. Kesimpulan	84
B. Keterbatasan	84
C. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA.....	86
LAMPIRAN.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Padang	46
3.2 Skala Pengukuran.....	49
3.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	51
3.4 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	54
4.1 Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	62
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	63
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	63
4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	65
4.6 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Peran Manajer Peng. anggaran.....	67
4.7 Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi	68
4.8 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja SKPD	70
4.9 Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil	71
4.10 Nilai <i>Cronbach's alpha</i>	72
4.11 Uji Normalitas	73
4.12 Uji Multikolinearitas	74
4.16 Uji Heterokedastisitas	76
4.17 Uji F Hitung	77
4.18 Adjusted R Square	77
4.19 Koefisien Regresi Berganda	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian.....	89
2. Tabulasi Data Pilot Test.....	94
3. Tabulasi Data Penelitian.....	97
4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Pilot Test	103
5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian	110
6. Uji Asumsi Klasik	116
7. Pengujian Model	118
8. Uji F dan Uji Koefisien Determinasi	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Meningkatnya pengetahuan masyarakat dan adanya pengaruh globalisasi, telah mendorong masyarakat untuk melakukan tuntutan gencar akan adanya perubahan sistem pemerintahan kearah yang lebih baik (*Good Governance*). Tuntutan masyarakat ini semakin diperkuat dengan lahirnya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 yang kemudian diperbaharui dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang pelaksanaan otonomi daerah yang lebih efektif, efisien, dan bertanggungjawab yang didasarkan pada azas desentralisasi dalam wujud nyata, luas dan bertanggungjawab. Pada era otonomi inilah diberi kewenangan besar bagi aparat daerah untuk mengelola sumber-sumber keuangan daerah dan mendistribusikan kewenangan tersebut (Rohman, 2007). Menurut Mardiasmo (2002) misi yang terkandung pada era otonomi daerah antara lain (1) menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah (2) meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat (3) memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam sistem pengelolaan keuangan daerah.

Sedangkan pada era reformasi tuntutan akan adanya *good governance* ditandai dengan terbitnya PP No. 105 Tahun 2000 diganti dengan PP No. 58 Tahun 2005 dibidang pengelolaan keuangan daerah serta UU No. 17 Tahun 2003,

UU No. 1 Tahun 2004, dan UU No. 15 Tahun 2004 dibidang keuangan negara mengakibatkan terjadinya perubahan pada pola keuangan daerah dari pola administrasi keuangan menuju pola pengelolaan keunagan negara yang berkaitan dengan *planning, budget setting, activity of budget, implementation, budget monitoring and control & review* (Rohman, 2007). Perubahan pola keuangan ini disebabkan karena (1) adanya pelimpahan wewenang kepada manajemen keuangan daerah semakin komplek (2) adanya tuntutan publik akan pemerintah yang baik dan bersih baik pada tahap penganggaran, implementasi maupun pertanggungjawaban.

Tuntutan akan adanya pemerintahan yang baik dan bersih ini ditujukan pada aparatur pemerintah menyangkut prestasi kerja yang menuntut pemerintah agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dengan cara memberikan pelayanan yang berkualitas serta adanya pembagian tugas secara baik pada organisasi pemerintahan tersebut (Baridwan dalam Tausikal, 2007). Tuntutan ini diajukan atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka, sehingga kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan karena masyarakat sering memonitor setiap perencanaan pemerintah dalam satu periode.

Pada dasarnya kinerja adalah hasil suatu kegiatan. Istilah kinerja ini juga sering digunakan menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan dari mendayagunakan sumberdaya yang ada (Catur, 2008).

Menurut Indra (2006), kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian di persiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Dalam mengukur sukses atau tidaknya organisasi, maka diperlukan indikator kinerja untuk mengetahui apakah aktivitas/program suatu organisasi telah memenuhi prinsip *value for money*.

Menurut Mardiasmo (2002) *Value for money* merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja tidak hanya dinilai dari sisi output yang dihasilkan, akan tetapi harus mempertimbangkan *input*, *output* dan *outcome* secara bersama-sama. Kriteria yang mendasari pelaksanaan *value for money* adalah ekonomis (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya, dan efektif (berhasil guna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik ini dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi

sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Dalam pencapaian kinerja Mardiasmo (1999) mengemukakan bahwa salah satu aspek dari pemerintah daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan anggaran daerah. Anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah sebagai instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Pengelolaan anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, alat bantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang.

Untuk menunjukkan kinerja yang baik pada masing-masing SKPD tidak lepas dari pengaruh peran manajer pengelolaan anggaran. Govindrajan (2005) menegaskan bahwa pengelolaan anggaran perlu dipersiapkan secara detail dan melibatkan manajer pada setiap level organisasi. Manajer merupakan orang yang berperan atas unit atau organisasi yang dipimpinnya. Tugas manajer dapat digambarkan dalam kaitannya dengan berbagai “peran” atau serangkaian perilaku yang terorganisir yang diidentifikasi dengan suatu posisi (Mitzberg dalam Hermaningsih, 2009).

Peran menunjukkan partisipasi seorang dalam mewujudkan tujuan organisasi. Individu yang terlibat dan diberi tanggungjawab dalam penyusunan anggaran akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan, sehingga kinerja organisasi akan semakin tinggi (Rohman dalam Natalia, 2010). Peran manajer pengelolaan anggaran ialah tindakan yang dilakukan oleh pejabat/kepala instansi pengelolaan anggaran dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran manajer pengelolaan anggaran memungkinkan tercapainya kinerja dan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif.

Menurut Anthony (2007) manajer adalah orang yang menentukan berhasil atau tidaknya bawahannya bekerja karena mereka memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin kerja pada bawahannya, sehingga mereka bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Bila manajer mampu mengendalikan organisasi dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan manajer yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku bawahannya. Jadi seorang manajer organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan kearah pencapaian tujuan organisasi. Kualitas dari manajer seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan/kegagalan organisasi (Menon, 2002). Demikian juga keberhasilan/kegagalan organisasi biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan /kegagalan seorang manajer.

Menurut WSidodo dalam Natalia (2010) menjelaskan bahwa manajer pengelolaan anggaran memiliki dua peran yaitu (1) peran perencanaan anggaran serta (2) peran pengendalian anggaran. Peran manajer dibutuhkan agar tidak terjadi pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas, serta untuk mendukung dilakukannya pengelolaan dana publik (*public money*) yang mendasarkan prinsip *value for money* agar tujuan peningkatan akan kinerja SKPD dapat terwujud. Jika individu atau peran seorang manajer yang terlibat dalam pengelolaan anggaran bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan, maka kinerja organisasi semakin tinggi (Rohman, 2007).

Selain peran manajer, faktor yang berpengaruh dalam rangka mewujudkan pemerintah yang baik dan bersih dalam pengelolaan anggaran agar tergambar dengan jelas kinerja yang baik dari suatu organisasi adalah komitmen organisasi. Menurut Mahmud (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan kinerja salah satunya ialah faktor personal/individual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen organisasi. Menurut Siagian (2002), tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Menurut Griffin (2008) komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sampai tingkat mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban tetapi sarana sarana berkarya dan mengembangkan diri, karena seorang karyawan diharapkan mampu menjiwai pekerjaannya serta bekerja dengan pikiran dan hati.

Menurut Weiner dalam Endah (2011) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang menjadi tolak ukur sejauhmana aparat pemerintah daerah memihak pada suatu organisasi tertentu, serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins (2008) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seorang karyawan pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan

untuk bekerja lebih baik. Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan.

Namun fakta dilapangan, membuktikan berdasarkan Laporan Hasil Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia (LHP BPK RI) pada tahun 2011, nilai pengelolaan keuangan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat (Pemprov Sumbar) menemukan adanya kelemahan dalam penyusunan anggarannya yaitu adanya kesalahan penganggaran atas realisasi belanja barang pada 20 SKPD, yakni sebesar Rp 48,1 miliar, namun realisasi belanja modal tersebut sebesar Rp 42,1 miliar. Kemudian ada penganggaran belanja barang untuk pembangunan kantor penghubung, senilai Rp 25,8 miliar, namun penganggarnya tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Begitu juga dengan penyajian konstruksi dana pengerjaan gedung kantor penghubung sebesar Rp 26,6 miliar, dimana Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menemukan kelebihan pembayaran sebesar Rp 6,3 miliar. Selain itu ada penyajian nilai aset tanah sebesar Rp 27,8 miliar, hal tersebut juga dinilai tidak wajar dan tidak konsisten dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP). ([www.Haluan Padang. com](http://www.HaluanPadang.com).di akses 2/12/2011).

Selain itu penggunaan anggaran di Sumbar ternyata masih lemah, terlihat dari pola penyerapan anggaran yang masih cenderung menumpuk diakhir tahun anggaran. lemahnya perencanaan kegiatan akibat para satker

(satuan kerja) yang kurang siap dalam menyusun rencana anggaran, pelaksanaan kegiatan banyak yang tertunda dari jadwal, dan penyerapan anggaran pun menjadi tidak optimal. Pemerintah Provinsi Sumatra Barat (Sumbar) memperoleh dana APBN (DIPA) sebesar Rp20.176.092.713.956 di tahun 2012, jumlah tersebut lebih besar dibanding penerimaan terdahulu yang hanya Rp16.464.133.320.891 (naik Rp3,711 triliun atau 22,55%). DIPA tersebut terdiri dari 867 buah dengan pagu dana Rp7.778.960.861.000 pada DIPA Sektoral, dan DIPA dana transfer ke daerah dengan nilai Rp12.397.131.852.956. Persoalan masih belum optimalnya serapan anggaran memang bukan persoalan pemprov/pemkab/pemko belaka, bahkan kementerian dan lembaga (k/l) pun pada tahun anggaran 2011 banyak juga yang gagal menuntaskan program/kegiatan sehingga uang yang sudah dialokasikan (artinya sudah direncanakan untuk membiayai program dan kegiatan) tak mampu diserap 100 persen.

Masalah penyerapan anggaran lainnya yaitu pengendalian dan pengawalan pelaksanaan program/kegiatan dan pengelolaan keuangan. Masalah penyerapan anggaran lainnya yaitu pengendalian dan pengawalan pelaksanaan program/kegiatan dan pengelolaan keuangan. Seyogianya kinerja SKPD dapat dilihat dari seberapa mampu mencapai target dan prosentase fisik dan keuangan program/kegiatan. Memang sudah jamak dilakukan evaluasi pelaksanaan program/kegiatan (umumnya per triwulan), namun lebih kepada memotret hasil, belum membandingkan antara target dengan capaian. Pengendalian dan pengawalan program/kegiatan serta pengelolaan keuangan

ini secara ketat diharapkan dapat mengoptimalkan serapan anggaran sehingga dampak investasi pemerintah yang termaktub dalam APBD dapat berpengaruh terhadap geliat perekonomian daerah. Lebih dari itu, sebenarnya persoalan serapan anggaran bergantung kepada seberapa piawai para birokrat melaksanakan anggaran yang sudah mereka rencanakan sendiri. Di luar sebab-sebab yang tak dapat dikendalikan, jika serapan anggaran tidak optimal, maka boleh dikatakan sebagai kegagalan para aparatur itu sendiri. (Singgalang, 9/1/2012)

Selain itu, dari sisi kinerja dapat dilihat kinerja sejumlah pemerintah daerah (Pemda) dalam mengelola administrasi keuangan dan anggaran masih belum memuaskan dan transparan. Kinerja sebagian besar pemerintah daerah dalam mengelola keuangan masih belum memuaskan, hal ini dilihat dari ikhtisar hasil pemeriksaan Semester (IHPS) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Semester I Tahun 2011. Bahkan kualitas laporan keuangan pemerintah provinsi berdasarkan hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) juga semakin menurun. Selain menyoroti masalah kinerja pengelolaan keuangan yang dinilai kurang transparan, juga masalah ketidaktertiban administrasi di sejumlah instansi pemerintah, (Metro, Headline Minangkabau News di akses 2/12/2011)

Dari fenomena tersebut dapat kita lihat bahwa peran manajer pengelolaan anggaran dan komitmen organisasi daerah di SKPD harus lebih ditingkatkan. Banyaknya kesalahan pengelolaan anggaran dana yang seharusnya bisa dialokasikan pada program-program kegiatan pemerintah yang belum berjalan dengan efektif. Untuk itu sangat diperlukan peran manajer

pengelolaan anggaran dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah yang sesuai dengan *value for money* (ekonomis, efektif dan efisien).

Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan peran manajer pengelolaan anggaran antara lain yaitu Rohman (2007) di Pemda Kota, Kabupaten dan Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Herminingsih (2009) di Pemda kabupaten Demak menunjukkan bahwa peran manajerial pengelola keuangan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Natalia (2010) di kabupaten Tegal, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan peran manajer pengelola keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Sedangkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan komitmen organisasi adalah penelitian Endah (2011) pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Sabrina (2011) di kota padang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Rini (2010) di Padang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Dewita (2007) di Semarang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Peran Manajer Pengelolaan Anggaran**

dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja SKPD (Studi empiris pada SKPD Kota Padang)”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seauhmana pengaruh peran manajer pengelolaan anggaran terhadap kinerja SKPD?
2. Seauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh peran manajer pengelolaan anggaran terhadap kinerja SKPD.
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, diharapkan dapat menambah wawasan tentang pengaruh peran manajer pengelolaan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD.
2. Bagi akademis, sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di Universitas Negeri Padang.
3. Bagi tempat penelitian, sebagai bahan masukan dalam rangka mewujudkan kinerja SKPD yang efektif dan efisien.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja SKPD

a. Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukur.

Menurut Indra (2006), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan dalam Emil, 2010).

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005, Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah perangkat daerah pada pemerintah daerah selaku pengguna anggaran atau barang. Sedangkan kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah merupakan pengukur keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya, dan untuk mengetahui sejauhmana tingkat keberhasilan pelayanan yang dicapai.

Pemerintah daerah merupakan salah satu bagian dari organisasi sektor publik. Menurut Indra (2006) dalam praktiknya definisi organisasi sektor

publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat, dalam hal ini organisasi pemerintah daerah salah satunya.

Organisasi merupakan bentuk kerja sama sekelompok manusia atau orang di bidang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Maswandi (2009) menjelaskan bahwa organisasi memiliki ciri-ciri: a) adanya pembagian kerja, kekuasaan, dan tanggungjawab berkomunikasi. Pembagian yang direncanakan untuk mempertinggi realisasi tujuan khusus, b) adanya suatu atau lebih pusat kekuasaan yang mengawasi penyelenggaraan usaha-usaha bersama dalam organisasi dan pengawasan usaha tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, pusat kekuasaan ini juga harus menunjuk secara terus-menerus pelaksanaan organisasi dan menata kembali strukturnya untuk meningkatkan efisiensi, c) pengertian personil, misalnya orang-orang yang bekerja secara tidak memuaskan dapat dipindahkan dan kemudian mengangkat pegawai lainnya untuk melaksanakan tugasnya.

b. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

a. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, untuk merangsang perilaku yang semestinya dan yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja.

Penilaian kinerja menurut Sri (2009), yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mardiasmo (2006) untuk dapat mengukur kinerja pemerintah daerah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), yaitu :

- 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 karyawan dan 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.

b. Pengukuran Kinerja

Dalam membahas kinerja suatu organisasi, tidak terlepas dari pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas yang dapat dilaksanakan oleh organisasi, dalam hal ini termasuk pemerintah daerah.

Menurut Mardiasmo (2002) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat di telusuri perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Indra (2006), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut :

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Menurut Mardiasmo (2002) *value for money* (ekonomis, efisien dan

c. Pengukuran *Value For Money*

efektivitas) merupakan inti pengukuran kinerja pada pemerintah.

Jelasnya Dedi (2008) mengemukakan ekonomi, efisien dan efektivitas adalah sebagai berikut:

1. *Economy (spending less)*

Ekonomi pada umumnya mengacu pada kegiatan yang bersumber dari kegiatan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat dengan biaya serendah mungkin.

2. *Efficiency (spending well)*

Indikator efisiensi merupakan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit kerja seperti staf, upah, biaya administrasi, dengan pelayanan.

3. *Effectiveness (spending wisely)*

Merupakan hubungan antara *outcomes* dengan *outputs*. Dapat juga dikatakan bahwa pengertian efektivitas mengarah kepada hubungan antara *output* dengan tujuan yang ditetapkan. Efektifitas dapat juga diartikan sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut ini manfaat implementasi *value for money* adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas pelayanan publik
- b. Meningkatkan mutu pelayanan publik
- c. Menurunkan biaya pelayanan publik karena hilangnya inefisiensi dan terjadinya penghematan penggunaan input
- d. Alokasi belanja yang lebih berorientasi pada kepentingan publik
- e. Meningkatkan kesadaran akan uang publik sebagai akar pelaksanaan akuntabilitas publik

Menurut Mardiasmo (2002), langkah-langkah pengukuran *value for money* dapat diuraikan sebagai berikut)

1. Pengukuran Ekonomi

Ukuran ekonomi ini lebih mempertimbangkan masukan yang dipergunakan. Ekonomi merupakan ukuran yang bersifat relatif. Pertanyaan yang sehubungan dengan pengukuran ekonomi adalah:

- a. Apakah biaya organisasi lebih besar dari apa yang dianggarkan?
- b. Apakah biaya organisasi lebih besar dari biaya organisasi sejenis yang dapat diperbandingkan?
- c. Apakah organisasi telah menggunakan ukuran finansialnya secara optimal?

2. Pengukuran Efisiensi

Efisiensi diukur dengan membandingkan antara *output* dengan *input* semakin besar *output* yang diperbandingkan maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi.

3. Pengukuran Efektivitas

Efektivitas merupakan ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila organisasi berhasil mencapai tujuannya maka organisasi tersebut dikatakan berjalan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat bahwa efektivitas tidak menyatakan berapa besarnya biaya untuk mencapai tujuan tersebut, efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengukuran *outcome*

Outcome adalah dampak suatu program/kegiatan terhadap masyarakat. *Outcome* lebih tinggi nilainya daripada *output*. Karena *output* hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan *outcome* mengukur kualitas *output* dan dampak yang dihasilkan.

d. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja SKPD

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmud (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual. Meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan pelayanan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan atau suatu tim, kepercayaan terhadap semangat anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim
4. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas infrastruktur yang diberikan organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal

Lingkungan pemerintah daerah sebagai organisasi terbesar pada dasarnya merupakan tanggungjawab setiap individu yang ada dalam unit kerja pemerintah. Apabila individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka maka kinerja pemerintah daerah akan berjalan secara keseluruhan dengan baik.

2. Peran Manajer Dalam Penganggaran

a. Defenisi Pengelolaan Anggaran

Semakin besar dan kompleksnya masalah yang dihadapi pemerintah dalam pengelolaan anggaran, menuntut banyak kegiatan yang harus dilakukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Kegiatan tersebut hendaknya melalui perencanaan yang cermat. pengelolaan anggaran adalah salah satu dari berbagai rencana yang disusun karena pengelolaan anggaran dapat membantu dalam hal perencanaan dan pengendalian guna mencapai tujuan. Pengelolaan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan menggagalkan tahap perencanaan yang sudah disusun sebelumnya (Mardiasmo, 2005).

Mardiasmo (1999) mengemukakan bahwa salah satu aspek dari pemerintah daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan anggaran daerah. Anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan instrumen kebijakan yang

utama bagi pemerintah daerah sebagai instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Pengelolaan anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, alat bantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang.

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran merupakan pernyataan estimasi kinerja yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan pengelolaan anggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran meliputi konsep perencanaan serta pengendalian dan pertanggungjawaban publik.

Pengelolaan anggaran yang berorientasi pada kinerja menuntut adanya desentralisasi. Desentralisasi pengelolaan anggaran merupakan desentralisasi administratif, yaitu pendelegasian wewenang pelaksanaan sampai pada tingkat hirarki yang paling rendah. Dalam hal ini pengelola anggaran diberi wewenang dalam batas yang telah ditetapkan. Namun mereka memiliki elemen kebijaksanaan dan kekuasaan serta tanggungjawab tertentu dalam hal sifat dan hakekat jasa serta pelayanan yang menjadi tanggungjawabnya (Coralie dalam rohman, 2007).

b. Peran Manajer Pengelolaan Anggaran

Kinerja yang dicapai tidak lepas dari peran seorang manajer organisasi (Anthony, 2007). Bila manajer mampu merencanakan dan mengendalikan organisasi dengan baik sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarnya. Seorang manajer diakui sebagai pemimpin apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan kearah pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Anthony (2007) manajer adalah orang yang menentukan berhasil atau tidaknya bawahannya bekerja, karena mereka dapat memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin kerja pada bawahannya sehingga mereka bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Manajer merupakan orang yang bertanggungjawab atas organisasi atau unit yang dipimpinnya.

Tugas manajer dapat digambarkan dalam kaitannya dengan berbagai “peran” atau serangkaian perilaku yang terorganisir yang diidentifikasi dengan suatu posisi (Mitzberg dalam Hermaningsih, 2009). Peran manajer pengelolaan anggaran memungkinkan tercapainya kinerja dan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif (Rohman, 2007). Peran manajer pengelolaan anggaran ialah tindakan yang dilakukan oleh pejabat pengelolaan anggaran/kepala instansi dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran menunjukkan partisipasi seorang dalam mewujudkan

tujuan organisasi. Individu yang terlibat dan diberi tanggungjawab dalam penyusunan anggaran akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan, sehingga kinerja organisasi akan semakin tinggi (Rohman dalam Natalia, 2010).

Widodo dalam Natalia (2010) menjelaskan bahwa manajer memiliki dua peran didalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan yaitu (1) peran perencanaan, dan (2) peran pengendalian

1. Peran Perencanaan Anggaran

Perencanaan merupakan cara organisasi menetapkan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan meliputi aktivitas yang sifatnya strategik, taktis, dan melibatkan aspek operasional. Perencanaan sangat penting dilakukan untuk mengantisipasi keadaan dimasa yang akan datang.

Menurut mardiasmo (2002) pengelolaan anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Dalam tahap perencanaan adapun peran dalam perencanaan anggaran meliputi:

- a. Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.
- b. Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi

- c. Merencanakan alternatif sumber pembiayaannya atas program dan kegiatan.
 - d. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun.
2. Peran Pengendalian Anggaran

Menurut PP No. 71 Tahun 2010 pengendalian merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengadakan pengawasan, penyempurnaan dan penilaian untuk menjamin agar tujuan dapat dicapai.

Pengendalian merupakan suatu kegiatan evaluasi agar sesuatu berjalan sebagaimana mestinya meliputi didalamnya kegiatan memantau, kegiatan memperbandingkan dan kegiatan mengkoreksi aktivitas organisasi apakah sudah berjalan sesuai dengan rencana dan sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Menurut Devas (1989) petugas pengelolaan anggaran daerah, dewan perwakilan rakyat daerah dan petugas harus melakukan pengendalian agar semua tujuan dari pengelolaan anggaran tercapai. Mereka harus mengusahakan agar selalu mendapat informasi yang diperlukan untuk memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran, dan untuk membandingkan penerimaan dan pengeluaran dengan rencana dan sasaran.

Pengendalian dapat memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan

dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Menurut Shim & Siegel (2001) pengendalian yang dilakukan oleh manajer/pimpinan sangatlah penting dalam proses pengelolaan anggaran. Sedapat mungkin biaya harus dikurangi, paling tidak dipertahankan pada tingkat sekarang, jumlah yang dianggarkan harus diperiksa kelogisannya bisa dibandingkan dengan jumlah lain. Mardiasmo (2002) adapun peran dalam tahap pengendalian anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan
- b. Menghitung selisih anggaran dan menemukan penyebab terjadinya, baik yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan
- c. Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya
- d. Mengevaluasi hasil pelaksanaan dan perhitungan anggaran.

3. Komitmen Organisasi

a. Definisi

Komitmen organisasi merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lainnya. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, akan memiliki jiwa untuk tetap membela

organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2008) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara/mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya

Komitmen organisasi di definisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku menyangkut tiga sikap, yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan pada organisasi (Ferris dan Aranya, 1983 dalam Trianingsih, 2007)

Mowday (1984) dalam Sabrina (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam organisasi, hal ini dapat dicapai dengan tiga hal yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi

Menurut Luthan (2002) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

1. Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota suatu organisasi tertentu
2. Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi
3. Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Mabley et .al (1979) dalam Sabrina (2011) mendefenisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Robbins (2008) menyebutkan bahwa nilai komitmen organisasi dikarakteristikan dengan:

- a. Kepercayaan dan keyakinan dengan sungguh-sungguh dalam penciptaan nilai (*value*) dan tujuan (*goal*) organisasi.
- b. Kemauan dalam berusaha sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi.

Trianingsih (2007) dalam Sabrina (2011) mendefenisikan komitmen organisasi sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*), dan loyalitas (*affection attachment*). Komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta

mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Bagi individu dengan komitmen yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting. Komitmen yang tinggi akan membuat individu berusaha keras untuk mencapai tujuan sesuai dengan kepentingan organisasi serta memiliki pandangan positif dan berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et . al, 1974 dalam Sabrina, 2011).

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi di atas mempunyai penekanan yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang

menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Setiap orang dalam organisasi harus bertanya terlebih dahulu *“apa misi, visi, dan tujuan organisasi yang saya diharapkan mencapainya?”*. Hal ini berbeda dengan pertanyaan *“tugas apa yang diharapkan oleh organisasi untuk saya lakukan?”*. Perbedaan tersebut penting karena pencapaian tugas merupakan input, sedangkan pencapaian misi, visi, dan tujuan merupakan *outcome* misi, visi, dan tujuan organisasi. Pada dasarnya merupakan visi, misi, dan tujuan bersama yang ada dalam organisasi. Manajemen berkewajiban untuk melakukan sosialisasi, komunikasi, *sharing* atas misi, visi, dan tujuan organisasi tersebut kepada seluruh pegawai dalam organisasi sehingga setiap pegawai memiliki komitmen untuk mencapainya (Mahmudi, 2007).

Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Untuk mencapai kinerja sektor publik yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri *“apa yang bisa saya berikan kepada negara dan masyarakatku?”*. Hal itu akan jauh berbeda dengan

pertanyaan: “*apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?*” (Mahmudi, 2007).

b. Menciptakan Komitmen

Mowday dalam Sabrina (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, yang antara lain adalah:

1. Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.
2. Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
3. Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Menurut Martin dan Nicholos (1987) dalam Armstrong (1999), ada tiga pilar besar dalam menciptakan komitmen. Tiga pilar itu meliputi:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*)

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:

- a. Merasa yakin apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut
- b. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut

- c. Merasa mendapat dukungan penuh dari organisasi dalam bentuk yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima organisasi).
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)

Perasaan ini bisa dimunculkan dengan cara

- a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (job design)
 - b. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberikan delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal
3. Adanya rasa memiliki terhadap organisasi (*ownership*).

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian dari kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika

mereka merasa ide-idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai maka mereka akan cenderung menerima keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini karena mereka merasa dilibatkan bukan karena dipaksa

c. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) dalam Janwar (2006) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam organisasi yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*, ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena hubungan antara anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

1. *Affective commitment*

Berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasinya dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* organisasi yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki keinginan untuk itu.

2. *Continuance commitment*

Berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, social, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pension, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan. Anggota organisasi yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi itu.

3. *Normative commitment*

Menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. *Normative commitment* yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam

organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan terhadap tugas yang mendasari komitmen normatif karyawan mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus ada dalam organisasi tersebut.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Rohman (2007) meneliti tentang pengaruh peran manajerial pengelola keuangan daerah dan fungsi pemeriksaan intern terhadap kinerja pemerintah daerah. Penelitian ini dilakukan pada pemda Kota, Kabupaten, dan Provinsi di Jawa Tengah. Dari hasil penelitian tersebut terbukti bahwa peran manajerial pengelola keuangan daerah dan pemeriksaan intern berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Penelitian Herminingsih (2009) menguji tentang pengaruh partisipasi dalam anggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Demak. Hasil penelitian ini adalah partisipasi dalam anggaran dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Apabila manajer pengelola keuangan daerah berperan aktif dalam mengelola keuangan daerah maka kinerja pemerintah daerah akan meningkat.

Penelitian Natalia (2010) menguji tentang pengaruh komitmen organisasional dan peran manajer pengelola keuangan daerah terhadap kinerja SKPD hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan peran manajer berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD.

Sedangkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan komitmen organisasi adalah Dalam penelitian Endah (2011) pada Pemerintah daerah Kabupaten Demak, yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variable moderating hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Selanjutnya dalam penelitian Sabrina (2011) di kota padang tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Rini (2010) di Padang tentang pengaruh budaya kerja terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Selanjutnya penelitian Dewita (2007) pada PT PLN Persero, Semarang tentang analisis budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variable moderasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Peran Manajer Pengelolaan anggaran dengan Kinerja SKPD

Peran menunjukkan partisipasi seorang dalam mewujudkan tujuan organisasi (Rohman dalam Natalia, 2010). Peran manajer pengelolaan anggaran ialah tindakan yang dilakukan oleh pejabat/kepala instansi pengelolaan anggaran dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran manajer pengelolaan anggaran memungkinkan tercapainya kinerja dan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif (Rohman, 2007)

Dalam pengelolaan anggaran dibutuhkan peran manajer agar tidak terjadi pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas, serta untuk mendukung dilakukannya pengelolaan dana publik (*public money*) yang mendasarkan prinsip *value for money* agar tujuan peningkatan akan kinerja SKPD dapat terwujud. Jadi dengan adanya peran manajer pengelolaan anggaran memungkinkan tercapainya kinerja dan mekanisme penyelenggaraan pemerintah yang efisien dan efektif.

Penelitian Natalia (2010) menguji tentang pengaruh komitmen organisasional dan peran manajer pengelola keuangan daerah terhadap

kinerja SKPD hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan peran manajer berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD.

Jika individu atau peran seorang manajer yang terlibat dalam pengelolaan anggaran bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan, maka kinerja organisasi semakin tinggi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya sangat tergantung pada peran manajer dan kinerja SKPD tidak lepas dari peran manajer pengelolaan anggaran.

2. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja SKPD

Menurut Robbins (2008) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seorang karyawan pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya

Menurut Siagian (2002), tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Komitmen yang tinggi akan membuat individu organisasi berusaha keras mencapai tujuan organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi

Bagi individu dengan komitmen yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting. Komitmen yang tinggi akan membuat individu berusaha keras untuk mencapai tujuan sesuai dengan kepentingan organisasi serta memiliki pandangan positif dan berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi untuk mewujudkan peningkatan kinerja organisasi tersebut.

Dalam penelitian Sabrina (2011) di kota Padang tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja SKPD

Komitmen organisasi bisa tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan serta berusaha mempertahankan dan memelihara keanggotaannya didalam organisasi tersebut. Adanya komitmen yang tinggi dalam anggota organisasi akan menumbuhkan itikad bekerja dan berusaha keras untuk mencapai tujuan sesuai dengan aturan yang ada demi tercapai tujuan dan kinerja organisasi yang lebih baik.

D. Kerangka Konseptual

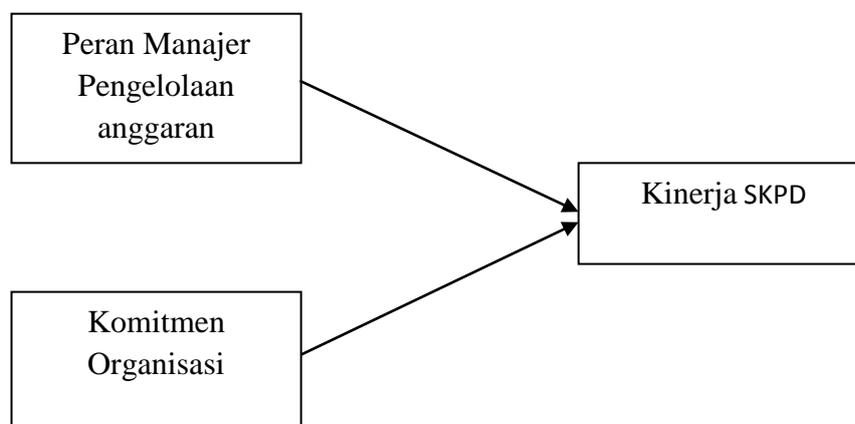
Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian/pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Keberhasilan kinerja SKPD dalam pengelolaan anggaran tidak lepas dari dari peran manajer pengelolaan anggaran dan komitmen organisasi.

Peran manajer pengelolaan anggaran menunjukkan partisipasi yang merupakan tindakan yang dilakukan oleh pejabat/ kepala instansi pengelolaan anggaran dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran manajer diperlukan agar tidak terjadi pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas, serta untuk mendukung dilakukannya pengelolaan dana publik (*public money*) yang mendasarkan prinsip *value formoney* agar tujuan peningkatan akan kinerja SKPD dapat terwujud.

Komitmen organisasi merupakan suatu tingkat keyakinan seseorang karyawan memihak pada organisasi tertentu yang tujuannya adalah memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen yang tinggi akan membuat individu berusaha keras untuk mencapai tujuan sesuai dengan kepentingan organisasi serta memiliki pandangan positif dan berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi untuk mewujudkan peningkatan kinerja organisasi tersebut.

Dengan adanya peran manajer dan komitmen organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja SKPD agar tercipta pemerintahan yang baik dan bersih sesuai dengan prinsip *value for money* (efektif, efisien, dan ekonomis).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁ : Peran manajer dalam pengelolaan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD.
- H₂ : Pemanfaatan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai pengaruh peran manajer pengelolaan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja SKPD adalah sebagai berikut:

1. Peran manajer pengelolaan anggaran mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik peran manajer pengelolaan anggaran maka semakin baik kinerja SKPD.
2. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja SKPD. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi semakin baik kinerja SKPD.

B. Keterbatasan

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada pemerintah Kota Padang, jadi belum terlihat secara menyeluruh aspek kinerja organisasi pemerintah daerah.
- b. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh berbagai pihak:

1. Untuk peneliti selanjutnya, agar memperluas cakupan penelitian, misalnya kabupaten dan kota lain di luar Kota Padang di Provinsi Sumatera Barat sehingga bisa terlihat aspek kinerja SKPD secara menyeluruh.
2. Bagi SKPD, khususnya bagi manajer disarankan untuk dapat memperhatikan peran mereka dalam memimpin organisasi karena akan mempengaruhi kinerja SKPD secara keseluruhan.
3. Untuk peneliti selanjutnya, agar dapat menambahkan variabel lain seperti, karakteristik sasaran anggaran, motivasi, budaya organisasi dan kinerja pimpinan sebagai variabel pemoderasi maupun variabel intervening dalam penelitian yang akan dilakukan.