

**PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK DAN KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH  
(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi*

*Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**Oleh :**

**DEKI PUTRA**

**2008/05296**

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

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)

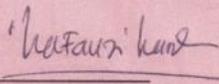
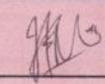
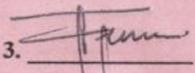
Nama : Deki Putra

BP/NIM : 2008/05296

Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2013

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	1. 
2. Sekretaris	: Herlina Helmy, SE, Ak, M.S.Ak	2. 
3. Anggota	: Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	3. 
4. Anggota	: Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak	4. 

## ABSTRAK

**Deki Putra (05296) : Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.**

**Pembimbing : 1. Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak  
2. Herlina Helmy SE, Ak, M.S.Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji : 1) Pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial SKPD, dan 2) Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD. Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *judgment sampling*, dengan jumlah responden 135. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing Pimpinan dan Kepala Bagian pada setiap SKPD. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan *Statistical Package For Social Science* (SPSS).

Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimana nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,211 > 1,6602$ . Nilai koefisien  $\beta$  pada variabel  $X_1$  bernilai positif sebesar 2,449 yang berarti ( $H_1$  diterima), dan 2) Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimana nilai signifikansi  $0,045 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,028 > 1,6602$ . Nilai koefisien  $\beta$  pada variabel  $X_2$  bernilai positif sebesar 1,340 yang berarti ( $H_2$  diterima).

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Dari hasil penelitian ini, disarankan bagi seluruh instansi pemerintah Kota Padang agar dapat meningkatkan penerapan akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran yang nantinya akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD itu sendiri, 2) Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode wawancara langsung dengan responden, sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya, 3) Untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan judul yang sama sebaiknya menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 31,30 %.

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari hambatan dan rintangan yang penulis hadapi. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, dan arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak dan Ibu Herlina Helmy, SE, Ak, M.S.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. Bapak 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 dan Ibu Kepala Bagian pada masing-masing SKPD di Lingkungan Pemko Padang yang telah membantu penulis dengan memberikan data penelitian.
5. Kedua Orangtua saya (Ayahanda Nasrul, BA dan Ibunda Dra.H Elfamond), kakak dan seluruh keluarga besar penulis yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, do'a tulus ikhlas serta dukungan penuh kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2008.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

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, Januari 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II. KAJIAN TEORI</b> .....	
A. Kajian Teoritis.....	10
1. Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah .....	10
2. Akuntabilitas Publik.....	17
a. Pengertian.....	17
b. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas .....	20
c. Lingkup Akuntabilitas Publik .....	21

3. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	23
a. Konsep Anggaran.....	23
b. Fungsi Anggaran .....	24
c. Proses dan Prosedur Penyusunan Anggaran .....	26
1. Proses Penyusunan Anggaran .....	26
2. Prosedur Penyusunan Anggaran .....	28
d. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	30
B. Penelitian Terdahulu .....	33
C. Hubungan Antar Variabel .....	35
D. Kerangka Konseptual .....	38
E. Hipotesis.....	40
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	
A. Jenis Penelitian .....	41
B. Populasi, Sampel dan Responden .....	41
C. Jenis Dan Sumber Data .....	44
D. Teknik Pengumpulan Data .....	45
E. Variabel Penelitian .....	45
F. Pengukuran Variabel .....	46
G. Instrumen Penelitian .....	47
H. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	48
I. Hasil Uji Coba Instrumen .....	49
J. Model dan Teknik Analisis .....	50

K. Definisi Operasional .....	54
<b>BAB IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	56
B. Demografi Responden.....	57
C. Statistik Deskriptif .....	61
D. Deskripsi Variabel Penelitian.....	62
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian .....	67
F. Uji Asumsi Klasik .....	69
G. Analisis Data .....	72
H. Pembahasan .....	77
<b>BAB V. PENUTUP .....</b>	
A. Kesimpulan .....	83
B. Keterbatasan .....	83
C. Saran .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>86</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar Nama dan Alamat SKPD Kota Padang .....	42
2. Daftar Skor Jawaban.....	47
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	47
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha Corrected dan Item-Total Correlation</i> Instrumen Penelitian .....	50
5. Penyebaran dan Pemngembalian Kuesioner .....	57
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir.....	58
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan .....	59
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama bekerja.....	60
10. Statistik Deskriptif .....	61
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial SKPD.....	62
12. Distribusi Frekuensi Variabel Akuntabilitas Publik .....	64
13. Distribusi Frekuensi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran .....	66
14. Nilai <i>Corrected Item-Total Corelation</i> Terkecil.....	68
15. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Instrumen Penelitian .....	68
16. Uji Normalitas Residual.....	70
17. Uji Multikolinearitas .....	71
18. Uji Heterokedastisitas .....	72
19. Uji F ( <i>F-Test</i> ) .....	73
20. Uji Koefisien Determinasi .....	74
21. Koefisien Regresi Berganda.....	75

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual.....	39

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuesioner Penelitian .....	89
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen P-LOT Test .....	94
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian .....	97
4. Statistik Deskriptif .....	99
5. Uji Normalitas, Uji Multikoleniaritas, Uji heterokedastisitas .....	100
6. Uji F ( <i>F-Test</i> ) .....	101
7. Uji Koefisien Determinasi .....	101
8. Koefisien Regresi Berganda.....	101

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 yang telah diamandemen dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah melahirkan paradigma baru dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang meletakkan otonomi penuh, luas, dan bertanggung jawab pada daerah. Penyelenggaraan pemerintah daerah dengan berdasarkan undang-undang tersebut juga telah melahirkan nuansa baru, yaitu pergeseran kewenangan pemerintah yang sentralis birokratik ke pemerintah yang desentralik partisipatoris (Mardiasmo, 2006).

Otonomi daerah yang seluas-luasnya yang dilaksanakan tahun 2001 membawa dampak pada berbagai aspek kehidupan daerah, termasuk reformasi pengelolaan keuangan daerah. Paling tidak ada dua alasan mengapa reorientasi di bidang ini diperlukan yaitu: (1) pelimpahan wewenang dan urusan kepada daerah akan mengakibatkan pengelolaan keuangan daerah menjadi semakin kompleks, dan (2) tuntutan publik akan pemerintahan yang baik (*good governance*) memerlukan adanya perubahan paradigma dan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah, baik pada tahapan penganggaran, implementasi maupun pertanggungjawaban (Mardiasmo, 2006).

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap dengan lingkungannya, dengan berupaya

memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka.

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan. Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja yang baik tercipta dari adanya kegiatan penyelesaian tugas secara optimal, sedangkan kerja yang optimal terlaksana apabila pegawai dapat menggunakan kemampuan, pengetahuan dan bakatnya serta memanfaatkan waktu sebaik mungkin yang nantinya akan meningkatkan kinerja dari manajerial tersebut.

Menurut Mahoney *et. al.* (1963) dalam Natalia (2010), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah mempunyai arti yang sangat penting dalam rangka pelaksanaan pemerintah dan kegiatan pembangunan oleh pelayanan masyarakat di daerah, oleh karena itu kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah diupayakan untuk berjalan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pemerintah daerah sebagai pihak yang diserahi tugas menjalankan roda pemerintahan, pembangunan, dan layanan sosial masyarakat wajib menyampaikan pertanggungjawaban kinerja manajerial pemerintah daerahnya untuk dinilai apakah pemerintah daerah berhasil menjalankan tugasnya dengan baik.

Disamping kinerja, bentuk pengelolaan pemerintah yang berakuntabilitas, tidak bisa lepas dari anggaran pemerintah daerah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mardiasmo (2002), yang mengatakan bahwa “wujud penyelenggaraan otonomi daerah adalah pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik”. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Menurut Mardiasmo (2002) akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggung jawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut (Mardiasmo, 2002).

Hal ini menegaskan pentingnya akuntabilitas publik dalam peningkatan kinerja manajerial, karena dengan adanya akuntabilitas kepada masyarakat, masyarakat tidak hanya untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dianggarkan sehingga pemerintah daerah berusaha dengan baik dalam melaksanakan seluruh perencanaan yang ada karena akan dinilai dan diawasi oleh masyarakat.

Kualitas proses pengukuran kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas proses penganggaran karena pengukuran kinerja merupakan mata rantai yang berkisenambungan dengan proses penganggaran. Kenis (1979) dalam Andarias (2009) mengatakan salah satu karakteristik sistem penganggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Menurut Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Kenis, 1979 dalam Syafrial, 2009).

Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda). Menurut Kenis (1979) dalam HS Ginting (2010), adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Adapun fenomena yang terjadi saat ini, berdasarkan pemantauan dari Wakil Walikota Padang terkait realisasi keuangan lima Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yaitu Dinas Pendidikan, Dinas Pasar, Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD), Kantor Pol PP dan Disperindagtamben. Kinerja dari dari kelima SKPD ini belum maksimal dikarenakan realisasi keuangan belum mencapai target, maksudnya belum sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan pada awal tahun sehingga. Keadaan ini juga membuktikan bahwa kinerja

manajerial SKPD kota Padang khususnya kelima SKPD di atas belum bisa bekerja sesuai dengan harapan. ”Pimpinan SKPD haruslah orang yang cakap dan memiliki kapabilitas. Tanpa itu, kinerja SKPD akan buruk. Baik buruknya kinerja suatu SKPD, tergantung dari gaya kepemimpinan dari pimpinan. SKPD tersebut,” ([www.padangekspres.co.id](http://www.padangekspres.co.id))

Adapun penelitian yang dilakukan Citra (2010) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas dan transparansi kebijakan publik terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas se-Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan akuntabilitas berpengaruh signifikan sedangkan tranparansi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang.

Andarias (2009) telah melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, pada penelitian ini menggunakan variabel permoderasi yaitu pengawasan internal.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Samuel (2008) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening. Helni

(2011) telah melakukan penelitian tentang pengaruh *strategic vision*, transparansi, dan akuntabilitas publik terhadap kinerja instansi pemerintah daerah yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

Begitu juga penelitian yang dilakukan Syafrial (2009) telah melakukan penelitian tentang pengaruh ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa semua variabel independennya berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. HS Ginting (2010) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat perangkat daerah di kabupaten Karo, hasilnya kedua variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat perangkat daerah.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, perbedaan penelitian ini terletak pada waktu, tempat serta variabel independen yang digunakan, dalam penelitian yang dilakukan oleh Andarias, yang menguji tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD. Bedanya adalah pada waktu penelitian Andarias melakukan penelitian pada tahun 2007, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2012. Andarias melakukan penelitian pada pemerintah kabupaten Deliserdang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada SKPD kota Padang, dan pada penggunaan variabel independen, penelitian hanya meneliti

variabel kejelasan sasaran anggaran dan penambahan variabel independen lainnya yaitu akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial SKPD.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu seperti yang penulis gambarkan diatas, maka peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang).**”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Seauhmana akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja manajeria Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)?
2. Seauhmana kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberi bukti empiris tentang:

1. Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis

Bagi Penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis sehubungan dengan Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

2. Bagi Akademik

Penelitian ini bisa memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan yang berkaitan kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

3. Bagi Entitas Pemerintah

Penelitian ini bermanfaat sebagai masukan dalam memaksimalkan kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi yang akan mengadakan kajian lebih luas dalam bahasan ini.

## BAB II

### KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kinerja jika dilihat dari bahasa artinya adalah *performance* yang berarti prestasi. Jadi kinerja merupakan prestasi kerja seorang pegawai. Menurut Mahsun (2006), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan /program /kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Menurut Pabundu (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada 4 elemen kinerja Lijan (2006) dalam Septi (2010) 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 atau 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.

Menurut Mahoney *et. al* (1963) dalam Natalia (2010) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yang diukur dengan menggunakan indikator :

1. **Perencanaan** adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. **Investigasi** merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. **Koordinasi**, menelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. **Evaluasi** adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. **Pengawasan**, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menagani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
6. **Pemilihan Staff**, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. **Negoisasi**, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

8. **Perwakilan**, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Menurut Wayan (1997) dalam Septi (2010), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik untuk membantu manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2002). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Menurut Sedarmayanti (2004) mengatakan kinerja manajerial pemerintah daerah adalah seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai, bagaimana hal itu dicapai dan bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat untuk meningkatkan tercapainya tujuan. Kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan

kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut (Gusmal, 2007).

Whittaker dalam Mardiasmo (2006) mendefinisikan pengukuran kinerja instansi pemerintah sebagai: “suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan (program) sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah”.

Menurut Indra (2006), indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada didalam indikator pengukuran kinerja yaitu: masukan, keluaran, hasil, mamfaat, dan dampak.

Menurut Mardiasmo (2002) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud:

- 1) 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 efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian layanan publik.
- 2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.

- 3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kinerja suatu unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Mardiasmo, 2006). Untuk dapat memenuhi tuntutan akan akuntabilitas publik diperlukan adanya paradigm baru dalam manajemen keuangan daerah, yaitu:

- 1) APBD harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
- 2) APBD merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (ekonomis, efisien dan efektif).
- 3) Penyusunan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan APBD (Mardiasmo, 2006).

Kualitas proses pengukuran kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas proses penganggaran, karena pengukuran kinerja merupakan mata rantai yang berkesinambungan dengan proses anggaran. Pusat pertanggungjawaban merupakan bagian yang paling kompeten dalam menyiapkan anggaran, sekaligus merupakan basis pengukuran kinerja. Pusat pertanggung jawaban tersebut menjadi dasar untuk perencanaan dan pengendalian anggaran serta penilaian kinerja pada unit yang bersangkutan (Mardiasmo, 2002).

Kinerja (prestasi) manajer publik dinilai berdasarkan beberapa target yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan yang dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Mardiasmo, 2006). Pengungkapan kinerja pemerintah daerah secara tepat dan objektif akan memungkinkan terlaksananya evaluasi kinerja, baik secara internal maupun eksternal. Evaluasi semacam ini pada tahap selanjutnya akan menimbulkan perbaikan atau peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, pengungkapan kinerja akan mendorong pemerintah daerah untuk lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat dan perbaikan dalam memberikan pelayanan masyarakat.

Hubungan akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial SKPD, akuntabilitas publik merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti proses penanggran harus dipertanggungjawabkan pada DPR dan masyarakat sehingga mengaskan pentingnya akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial, dengan adanya akuntabilitas publik masyarakat tidak hanya mengetahui anggaran tersebut tapi juga mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dianggarkan sehingga pemerintah daerah berusaha dengan baik memanfaatkan perencanaan yang ada karena akan diawasi masyarakat. Sedangkan hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan adanya kejelasan sasaran anggaran akan menyebabkan aparat mengetahui secara pasti sasaran yang akan dicapai sehingga memiliki informasi yang cukup daripada tidak adanya kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran membuat aparat tau dan

mengerti apa yang harus dilakukan dalam mencapai anggaran tersebut yang akan berdampak baik terhadap kinerjanya. Apabila tidak adanya kejelasan sasaran anggaran bawahan akan memiliki sedikit informasi mengenai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

## **2. Akuntabilitas Publik**

### **a. Pengertian**

Akuntabilitas dalam arti sempit dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada kepada siapa organisasi (atau pekerja individu) bertanggung jawab dan untuk apa organisasi (pekerja individu) bertanggung jawab. Dalam pengertian luas akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mahsun, 2006).

Menurut Mardiasmo (2002), akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga

berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut. Selain itu, akuntabilitas dapat juga diartikan sebagai kewajiban pembuat keputusan untuk tanggap atas warga perihal kebutuhan mereka dan kemampuan warga untuk meminta pertanggungjawaban pembuat kebijakan atas janji mereka.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan. Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo 2002). Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu:

1) Akuntabilitas Vertikal (*vertical accountability*)

Pertanggungjawaban vertikal (*vertical accountability*) adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.

2) Akuntabilitas Horizontal (*Horizontal Accountability*).

Pertanggungjawaban horizontal (*horizontal accountability*) adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas.

Pada dasarnya, akuntabilitas adalah pemberian informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja financial kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Mardiasmo, 2006). Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya.

Manajemen bertanggungjawab kepada masyarakat karena dana yang digunakan dalam penyediaan layanan berasal dari masyarakat baik secara langsung diperoleh dengan mendayaguna potensi keuangan daerah sendiri, maupun tidak langsung melalui mekanisme perimbangan keuangan.

*Governmental Accounting Standard Board* (GASB, 1999) dalam Mardiasmo (2006) menyatakan bahwa akuntabilitas merupakan dasar pelaporan keuangan di pemerintah yang didasari oleh adanya hak masyarakat untuk mengetahui dan menerima penjelasan atas pengumpulan sumber daya dan penggunaannya. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas memungkinkan masyarakat untuk menilai pertanggungjawaban pemerintah atas semua aktivitas yang dilakukan. Mardiasmo (2006) menekankan pula bahwa laporan keuangan pemerintah harus dapat membantu pemakai dalam pembuatan keputusan ekonomi, sosial, dan politik dengan membandingkan kinerja keuangan aktual dengan yang dianggarkan, menilai kondisi keuangan dan hasil-hasil operasi, membantu menentukan tingkat kepatuhan

terhadap peraturan perundang-undangan yang terkait dengan masalah keuangan dan ketentuan lainnya, serta membantu dalam mengevaluasi tingkat efisien dan efektivitas.

Faktor kritis yang membentuk sistem akuntabilitas publik adalah tergantung pada:

1. Bagaimana kemampuan mendefinisikan dan mengendalikan harapan yang diselenggarakan (dilakukan) oleh keseluruhan lembaga khusus di dalam atau di luar organisasi.
2. Derajat kontrol keseluruhan terhadap harapan-harapan yang telah didefinisikan.

#### **b. Prinsip- Prinsip Akuntabilitas**

Menurut LAN dalam Akuntabilitas dan *Good Governance* (2001), dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
4. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan mamfaat yang diperoleh.

5. Harus jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

### c. Lingkup Akuntabilitas Publik

Beberapa bentuk dimensi pertanggungjawaban publik oleh pemerintah daerah disampaikan oleh Ellwood (1993) dalam Mardiasmo (2001). Menurutnya terdapat empat dimensi akuntabilitas publik yang harus dipenuhi organisasi sektor publik, yaitu:

1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran (*accountability for probity*) terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum (*legal accountability*) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

2. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya. Pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan akuntabilitas proses dapat dilakukan, misalnya dengan

memeriksa ada tidaknya *mark up* dan pungutan-pungutan lain di luar yang ditetapkan, serta sumber-sumber inefisiensi dan pemborosan yang menyebabkan mahalnya biaya pelayanan publik dan kelambanan dalam pelayanan.

### 3. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

### 4. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Akuntansi sektor publik tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh kecenderungan menguatnya tuntutan akuntabilitas sektor publik tersebut. Akuntansi sektor publik dituntut dapat menjadi alat perencanaan dan pengendalian organisasi sektor publik secara efektif dan efisien, serta memfasilitasi terciptanya akuntabilitas publik.

### 3. Kejelasan Sasaran Anggaran

#### a. Konsep Anggaran

Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Gunawan, 2003).

Menurut Dedi (2008), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Dari pengertian diatas anggaran dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran financial. Penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintah merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis.

Indra (2006) mengemukakan anggaran sektor publik memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dalam satuan non keuangan.

2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

#### **b. Fungsi Anggaran**

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian, untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Menurut Deddi (2008), beberapa fungsi anggaran sektor public dalam manajemen sektor publik adalah :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan kearah mana kebijakan akan dibuat.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan data yang tidak semestinya (*misspending*).

### 3. Anggaran sebagai alat kebijakan

Melalui anggaran, organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Contohnya adalah apa yang dilakukan pemerintah dalam hal kebijakan fiskal, apakah memberlakukan kebijakan fiskal ketat atau longgar dengan mengatur besarnya pengeluaran yang direncanakan.

### 4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

### 5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja, atau departemen yang merupakan sub organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/ unit kerja lainnya.

### 6. Anggaran sebagai penilaian kerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

### 7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

### **c. Proses dan Prosedur Penyusunan Anggaran**

#### **1. Proses Penyusunan Anggaran**

Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukan dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Menurut Dedi (2008), sub proses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) adalah sebagai berikut :

a. Penyusunan Kebijakan Umum APBD.

Proses penyusunan kebijakan umum APBD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan.

b. Penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara.

Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara merupakan dokumen yang berisi seluruh program kerja yang akan dijalankan tiap urusan pada tahun anggaran, dimana program kerja tersebut diberi prioritas sesuai dengan visi, misi, dan strategi pemda.

c. Penyiapan Surat Edaran Kepala Daerah tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD).

Surat edaran tentang pedoman penyusunan RKA SKPD merupakan dokumen yang sangat penting bagi SKPD sebelum menyusun RKA.

d. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD.

RKA- SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD, serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.

e. Penyiapan Rancangan Peraturan daerah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) APBD adalah RKA-SKPD.

f. Evaluasi Rancanagn Peraturan Daerah.

Kepala daerah menyampaikan Raperda tentang APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD kepada gubernur untuk dievaluasi.

Pendekatan yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran menurut Harahap (1997), ada 3 pendekatan yang dipakai yaitu :

a. *Top Down Approach*

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerja sama dengan manajer tingkat bawah, atau dapat dikatakan tidak ada keterlibatan manajer tingkat bawah.

b. *Bottom Up Approach*

Anggaran yang disiapkan oleh pihak pelaksana anggaran tersebut kemudian diteruskan kepada tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

c. *Top Down dan Bottom Up Approach*

Penyusunan anggaran dimulai dari pimpinan tertinggi kemudian dijabarkan oleh karyawan bawahan, berarti anggaran berdasarkan pedoman dari pimpinan kemudian dilanjutkan oleh bawahan.

## 2. **Prosedur Penyusunan Anggaran**

Anggaran pertama kali disusun dengan meminta taksiran kegiatan-kegiatan dari masing-masing divisi dan data keuangan lainnya, angka-angka yang didapatkan kemudian diolah oleh komite anggaran, sehingga dihasilkan usulan anggaran, usulan anggaran ini kemudian diajukan kepada pimpinan untuk disetujui. Supriyono (2000), menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran yaitu :

a. Memahami SWOT (*Strenghts, Weekness, Opportunities, dan Treats*)

Manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). SWOT ini harus dikomunikasikan kepada penyusunan anggaran karena dapat mempengaruhi tujuan, strategi, dan program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

b. Memahami Perumusan Strategi dan Perencanaan Strategi

Atas dasar SWOT, manajemen puncak menyusun perumusan strategi yaitu proses penentu tujuan dan strategi pokok digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Mengkomunikasikan Tujuan, Strategi Pokok dan Program

Tujuan ini ditetapkan kepada komite anggaran, para manajer divisi dan para manajer bawahan agar mereka mengetahui dan memahami lingkungan yang akan dihadapi, tujuan yang akan dicapai, strategi pokok yang akan dilaksanakan serta program-program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

d. Memilih Taktik, Mengkoordinasikan dan Mengawasi Operasi

Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan dibawah departemennya dan manajer divisi bertanggung jawab merencanakan pengendalian operasional.

e. Menyusun Usulan Anggaran

Setiap manajer divisi menyusun anggaran dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi dibawahnya yaitu departemen. Demikian pula manajer departemen juga menyusun anggaran dan dikoordinasikan ke bagian organisasi dibawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

f. Menyarankan Revisi Usulan program

Komite anggaran menyarankan revisi usulan anggaran setiap divisi agar terdapat penyelarasan dengan divisi yang lain dan sesuai dengan rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.

**d. Kejelasan Sasaran Anggaran**

Anggaran pemerintah daerah yang tertuang dalam APBD adalah rencana kerja tahunan pemerintah daerah dalam satu tahun yang disusun secara jelas dan spesifik, dan merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan biaya umum lebih dari itu anggaran harus memberikan informasi mengenai kondisi kinerja pemerintah daerah yang akan dicapai, sehingga anggaran dapat dijadikan tolak ukur pencapaian kinerja dengan kata lain kualitas anggaran daerah dapat menentukan kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah daerah.

Kenis (1979) dalam Ehrman (2006) mengatakan terdapat beberapa karakteristik sistem penganggaran. Salah satu karakteristik anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam rencana strategis daerah (Renstrada) dan program pembangunan daerah (Properda). Menurut Kenis (1979), adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Menurut Kenis (1979) dalam Andarias (2009), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif, hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Kenis (1979) dalam Syafril (2009) mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Locke dan Lathan (1984) dalam Samuel (2008) menyatakan bahwa sasaran adalah apa yang hendak dicapai oleh karyawan. Jadi kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan sasaran yang tidak jelas.

Menurut Steers dan Porter (1976) dalam Samuel (2008) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu:

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

Menurut Locke dan Latham (1984) dalam Samuel (2008), agar pengukuran sasaran efektif ada 7 indikator yang diperlukan:

1. Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
2. Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur.
3. Standar, menetapkan standar atau target yang ingin dicapai.
4. Jangka Waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
5. Sasaran Prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.
6. Tingkat Kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
7. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

Keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran akan membuatnya memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut, serta bagaimana akan mencapainya dengan menggunakan sumber yang ada. Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini yang dilakukan oleh Fakih (2011) menguji Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Transparansi Kebijakan Publik terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) se-Kabupaten Wonosobo. Hasil penelitian ini menunjukkan akuntabilitas publik, partisipasi penyusunan anggaran, dan transparansi kebijakan publik berpengaruh positif signifikan secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Citra (2010) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas dan transparansi kebijakan publik terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas se-Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang, akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang dan ransparansi kebijakan publik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang.

Andarias (2009) telah melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, pada penelitian ini menggunakan variabel permoderasi yaitu pengawasan internal.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Samuel (2008) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Helni (2011) telah melakukan penelitian tentang pengaruh *strategic vision*, transparansi, dan akuntabilitas publik terhadap kinerja instansi pemerintah daerah yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

HS Ginting (2010) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat perangkat daerah di kabupaten Karo. Hasilnya partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat perangkat daerah di kabupaten Karo. Sedangkan penelitian yang dilakukan Syafrial (2009) tentang pengaruh ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa variabel independen yaitu ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

### **C. Hubungan Antar Variabel**

#### **a. Hubungan Akuntabilitas Publik dengan Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah.**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Pelaporan informasi kinerja tersebut sangat penting, baik bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak internal, manajer membutuhkan laporan kinerja dari stafnya untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja. Bagi pihak eksternal, informasi kinerja tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas publik (Deddi, 2010).

Akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut (Mardiasmo, 2002). Hal ini menegaskan pentingnya akuntabilitas publik dalam peningkatan kinerja manajerial,

karena dengan adanya akuntabilitas kepada masyarakat, masyarakat tidak hanya untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dianggarkan sehingga pemerintah daerah berusaha dengan baik dalam melaksanakan seluruh perencanaan yang ada karena akan dinilai dan diawasi oleh masyarakat.

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

**b. Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah.**

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan

spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu, sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kenis (1979) dalam Syafrial (2009) menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Dengan demikian karakteristik sasaran anggaran dapat berimplikasi pada kinerja aparat pemerintah daerah yang berpartisipasi baik dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran sesuai kebijakan umum APBD.

Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran kinerja suatu unit kerja organisasi dinilai baik secara finansial. Sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan aparat untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai oleh pemerintah daerah, sebaliknya apabila tidak adanya kejelasan sasaran anggaran aparat akan memiliki sedikit informasi mengenai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan organisasi untuk mencapai tujuan dan target-target telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu dengan

adanya sasaran anggaran yang jelas diharapkan aparat pemerintah daerah dalam hal ini masing-masing SKPD mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

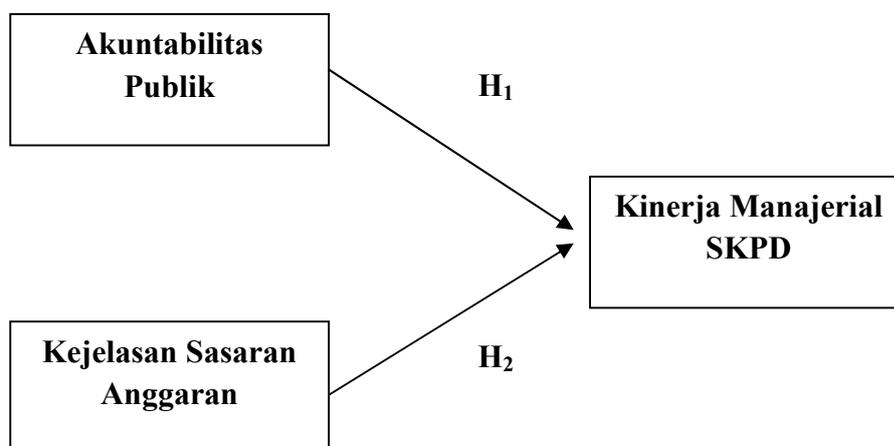
#### **D. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti yaitu pengaruh akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD).

Kinerja pemerintah daerah merupakan hasil kerja atau prestasi kerja aparat pemerintah daerah suatu organisasi publik dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Akuntabilitas publik merupakan salah satu pendekatan umum dapat meningkatkan kinerja. Akuntabilitas merupakan prinsip pertanggungjawaban yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Hal ini menegaskan pentingnya akuntabilitas publik dalam peningkatan kinerja manajerial, karena dengan adanya akuntabilitas kepada masyarakat, masyarakat tidak hanya untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dianggarkan sehingga pemerintah daerah berusaha dengan baik dalam melaksanakan seluruh perencanaan yang ada karena akan dinilai dan diawasi oleh masyarakat.

Sedangkan kejelasan sasaran anggaran pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda). Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Selanjutnya, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik bagi organisasi.

Untuk lebih jelasnya pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 1.**  
**Kerangka Konseptual**

## **E. Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dapat dilakukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Akuntabilitas Publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

H<sub>2</sub>: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)” adalah sebagai berikut:

1. Akuntabilitas Publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).
2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

#### **B. Keterbatasan**

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

1. Berdasarkan model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 31,30%. Sedangkan 68,70% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial SKPD.
2. Penyebaran kuesioner pada beberapa SKPD masih memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data

yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebarakan.

3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.

### **C. Saran**

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa penerapan akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran dalam pemerintahan dalam hal ini Satuan Kerja Perangkat Daerah kota padang telah baik dilakukan, tapi masih ada beberapa hal yang belum sepenuhnya dilakukan dengan sempurna sehingga hal ini akan berdampak pada rendahnya kinerja manajerial SKPD. Pemerintah daerah terutama SKPD kota padang sebaiknya melakukan pengkajian ulang mengenai penerapan akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran agar kinerja manjerial SKPD dapat terus ditingkatkan.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara

secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.

3. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 31,30%. Sedangkan 68,70% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andarias Bangun. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat
- Citra, Lardiana Putri. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas dan Transparansi Kebijakan Publik Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dinas se-Kota Semarang. *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang
- Deddi Noerdiawan, dkk. 2008. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat
- \_\_\_\_\_ 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat
- Ehrman Suhartono. 2006. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. SNA 9 Padang. Yogyakarta
- Febby, Rahmadani. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan Adisaputro, dkk. 1994. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE
- Helni Sulastri. 2011. Pengaruh *Strategic Vision*, Transparansi, dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Daerah. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang
- HS Ginting. 2010. Pengaruh Patisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Perangkat Daerah. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi sektor publik suatu pengantar*. Jakarta: Erlangga

- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi.2007.*Manajemen Kinerja Sektor Publik*. \Yogyakarta:Unit penerbit dan percetakan ilmu manajemen YKPN.
- Mahsun, Mohamad, Firma. S, dan Heribertus.2006.Akuntansi Sektor Publik. Ed 1. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- Mardiasmo.2001. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- \_\_\_\_\_2006. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UAD Press
- \_\_\_\_\_2006. Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik: Suatu Sarana Good Governance. *Vol. 2*. Hal. 1-17.
- Natalia, Dewinda Putri. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Peran Manajer Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Skripsi*. Universitas Diponegoro
- Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Jakarta.
- Samuel Abel Tanta Sembiring. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara
- Sekaran,Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Septi Mardiana. 2010. Pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, Motivasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang
- Silvia Karsa. 2010.Pengaruh Transparansi dan Akutabilitas Publik Terhadap Kinerja Keuangan Daerah. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Syafriar. 2009. Pengaruh Ketepatan Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja

Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara

Sugiyono. 2008. *Metode Peneliatian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Tutik Dwi Karyanti. 2010. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi, dan Sistem Pengukuran Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Tesis*. Universitas Diponegoro

Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

\_\_\_\_\_. Lima Kepala SKPD Terancam Digeser. Metropolis. Melalui [[www.padangekspres.co.id](http://www.padangekspres.co.id)]. Sabtu, 21/05/2011 12:46 WIB