

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, KUALITAS  
SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP AKUNTABILITAS KINERJA  
INSTANSI PEMERINTAH  
(Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Padang)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelara Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1)*



Oleh :

**DEVVY NOVELIZA**  
**2004/61011**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2011**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH  
(Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Padang)**

**Nama : DEVVY NOVELIZA**  
**BP/Nim : 2004/61011**  
**Prodi : AKUNTANSI**  
**Fakultas : EKONOMI**  
**Universitas : UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**Padang, Agustus 2011**

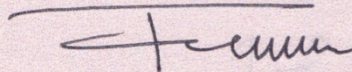
**Disetujui Oleh :**

**Pembimbing I**



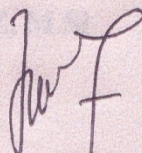
**Drs. Syamwil, M.Pd**  
**NIP. 19590820 198703 1 001**

**Pembimbing II**



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

**Mengetahui :**  
**Ketua Program Studi Akuntansi**



**Lili Anita, SE, M.Si, Ak**  
**NIP. 19710302 199802 2 001**



## HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

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

**Judul** : Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kota Padang)

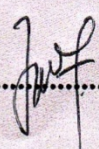
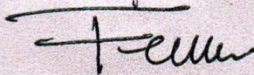
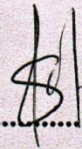
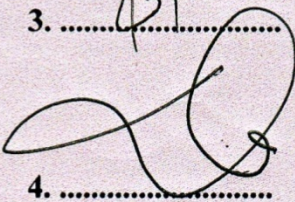
**Nama** : Devvy Noveliza

**TM/NIM** : 2004/61011

**Prog. Studi** : Akuntansi

**Fakultas** : Ekonomi

Padang, Agustus 2011

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Lili Anita, SE, M.Si, Ak	1. .... 
2. Sekretaris	Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	2. .... 
3. Anggota	Salma Taqwa, SE, M.Si	3. .... 
4. Anggota	Deviani, SE, M.Si	4. .... 



## ABSTRAK

**Devvy Noveliza (2004/61011) Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintahan Kota Padang). Skripsi. Universitas Negeri Padang. 2011.**

**Pembimbing I : Drs. Syamwil, M.Pd**

**Pembimbing II : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. 2) Pengaruh kualitas SDM terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. 3) Pengaruh komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD kota Padang. Sampel sebanyak 45 SKPD. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada Kepala SKPD dan Kepala Bagian Keuangan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dimana nilai signifikansi  $0,036 < \alpha 0,05$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,140 > 1,6683$ ) dan nilai koefisien  $\beta$  bernilai positif yaitu  $0,218$ , berarti  $H_1$  diterima. 2) Kualitas SDM berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dimana nilai signifikansi  $0,000 < \alpha 0,05$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $8,126 > 1,6683$ ) dan nilai koefisien  $\beta$  bernilai positif yaitu  $0,358$ , berarti  $H_2$  diterima. 3) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dimana nilai signifikansi  $0,029 < \alpha 0,05$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,231 > 1,6683$ ) dan nilai koefisien  $\beta$  bernilai positif yaitu  $0,164$ , berarti  $H_3$  diterima.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan: 1) Bagi SKPD Kota Padang diharapkan lebih meningkatkan kejelasan sasaran anggaran dalam merancang rencana tahunan yang lebih realistis dan meningkatkan kualitas SDM dan komitmen organisasi, sehingga berdampak pada meningkatnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. 2) Peneliti selanjutnya hendaknya dapat melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara. 3) Penelitian selanjutnya dapat mencoba meneliti kembali penelitian ini karena variabel akuntabilitas kinerja dan kejelasan sasaran anggaran masih belum terukur.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis ucapkan pada Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kualitas SDM dan Komitmen Organisasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemenrintah (Studi empiris pada SKPD pemerintahan Kota Padang)**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi strata satu pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Drs. Syamwil, M.Pd selaku pembimbing I, dan Bapak Fefri Indra Arza, SE, Ak, M.Sc selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam penelitian ini dan telah banyak memberikan masukan kepada penulis sampai penulis mampu untuk menyelesaikan skripsi ini. Serta berbagai pihak yang berperan dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi. Oleh karena itu perkenankan penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bapak / Ibu Pembantu Dekan.
2. Ibu ketua Prodi dan Bapak sekretasis Prodi Akuntansi.
3. Bapak/Ibu dosen Fakultas Ekonomi Negeri Padang beserta seluruh staf administrasi.
4. Teristimewa untuk kedua orang tua dan segenap keluarga penulis atas segala doa, motivasi, dan dukungan baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.

5. Teman-teman yang telah memberikan dorongan moril kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Untuk semua pihak yang tidak dapat di sebutkan satu persatu atas dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis mengharapkan saran maupun kritik dari pembaca guna kesempurnaan penulisan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca. Amin.

Padang, Agustus 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah .....	7
D. Perumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori .....	10
1. Akuntabilitas Kinerja.....	10
a. Pengertian Akuntabilitas .....	10
b. Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.....	12
c. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah .....	13

d. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah .....	17
2. Kejelasan Sasaran Anggaran .....	24
a. Konsep Anggaran.....	24
b. Fungsi Anggaran .....	25
c. Proses dan Prosedur Penyusunan Anggaran .....	27
d. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	31
3. Kualitas Sumber Daya Manusia .....	34
4. Komitmen Organisasi .....	36
B. Kajian Penelitian Sebelumnya.....	39
C. Pengembangan Hipotesis.....	41
D. Kerangka Konseptual .....	44

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	46
B. Populasi dan Sampel .....	46
C. Jenis dan Sumber Data .....	48
D. Teknik Pengumpulan Data .....	48
E. Variabel Penelitian .....	49
F. Instrumen Penelitian .....	50
G. Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	51
H. Uji Asumsi Klasik .....	54
I. Teknik Analisis Data .....	56
J. Definisi Operasional .....	60



#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Sampel dan Responden Penelitian.....	62
B. Analisis Deskriptif.....	63
C. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....	73
D. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	75
E. Hasil Analisis Data .....	78
F. Uji Hipotesis .....	82
G. Pembahasan .....	83

#### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	90
B. Keterbatasan .....	90
C. Saran .....	91

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Padang .....	47
2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	50
3. Nilai Corrected Item Total Correlation .....	52
4. Nilai Cronbach's Alpha .....	54
5. Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	63
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	63
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	64
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	65
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	65
10. Distribusi Frekuensi Variabel Akuntabilitas Kinerja.....	66
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran .....	68
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kualitas SDM .....	69
13. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi .....	71
14. Statistik Deskriptif .....	72
15. Nilai Corrected Item Total Correlation Penelitia.....	73
16. Nilai Cronbach's Alpha Penelitian .....	74
17. Uji Normalitas .....	75
18. Uji Multikolinearitas .....	76
19. Uji Heteroskedastisitas .....	77
20. Uji Koefisien Determinasi .....	78
21. Koefisien Regresi Berganda.....	79
22. Uji F .....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	45



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman.</b>
1. Kuesioner Penelitian .....	95
2. Hasil Uji Validitas da Reliabilitas Pilot Test .....	100
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian .....	104
4. Analisis Deskriptif Statistik .....	108
5. Uji Asumsi Klasik .....	108
6. Uji Koefisien Determinasi .....	109
7. Uji F .....	109
8. Uji T .....	109
9. TCR .....	110

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Meningkatnya permintaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang baik telah mendorong pemerintah untuk dapat menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan yang didasarkan pada peraturan perundangan yang berlaku, kebijakan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban pemerintah dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan untuk menciptakan pemerintah yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab. Sesuai dengan Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) No. 589/IX/6/Y/1999 tentang pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja pemerintah yang telah diperbaiki dengan keputusan LAN No. 239/IX/6/8/2003. Berdasarkan kedua ketentuan tersebut maka setiap daerah diharuskan menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP).

Melalui LAKIP ini kinerja pemerintah akan dinilai secara transparan, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. LAKIP disusun dalam rangka mengukur tingkat keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dengan tujuan, sasaran, kebijakan dan program yang tertuang dalam rencana startegis pemerintah. Dengan demikian, LAKIP akan

mendorong pemerintah melaksanakan *good governance*, memberikan masukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder) dengan pemerintah, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dengan terwujudnya akuntabilitas kinerja.

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Indra, 2006)

Menurut Norman (2009) akuntabilitas kinerja merupakan pertanggungjawaban yang meliputi berbagai indikator dan mekanisme kegiatan pengukuran, penilaian, dan pelaporan kinerja secara menyeluruh untuk memenuhi kewajiban dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepada pejabat yang bersangkutan melalui media pertanggungjawaban secara periodik.

Sebagai wujud dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah, diperlukan kewajiban pertanggungjawaban mulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsinya dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran daerah. Hal ini diperlukan agar optimalisasi dalam pelayanan publik menjadi prioritas utama karena masih ditemui banyaknya keluhan masyarakat mengenai pengalokasian anggaran yang tidak sesuai



dengan kebutuhan dan skala prioritas masyarakat serta berbagai bentuk pengalokasian anggaran yang kurang mencerminkan aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran (Mardiasmo, 2009).

Anggaran harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja yang jelas. Adanya sasaran anggaran yang jelas maka akan mempermudah mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Kenis (1979) dalam Indraswari (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 daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang harus bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakan.

Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Aparat memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan aparat pemerintah untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya target anggaran yang disusun akan disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah daerah. Dengan adanya sasaran

anggaran yang jelas diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Strategi meningkatkan kualitas SDM disegala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya SDM yang berkualitas, memiliki kompetensi dan dapat memanfaatkan, mengembangkan kreativitas, inovasi dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Peluang dan tantangan serta pengembangan yang semakin pesat perlu dilakukan secara terus menerus. Sehingga menjadi sumber daya yang produktif. Oleh karena itu manusia yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi.

Menurut Djoko (2001) pendukung keberhasilan akuntabilitas kinerja adalah dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang dapat berprestasi maksimal dan berkinerja tinggi karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja orang yang bekerja didalamnya. Oleh sebab itu pemerintah daerah berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur disegala bidang karena peran sumber daya aparatur diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Selain kualitas sumber daya manusia, guna untuk menciptakan akuntabilitas kinerja tinggi diperlukan komitmen organisasi yang tinggi untuk mencapai hasil yang diinginkan GAO dalam (Nurkhamid, 2008). Komitmen organisasi adalah keadaan dimana individu mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasaran serta berharap mempertahankan keanggotaannya

dalam organisasi itu (Robbins, 2007). Komitmen akan menjadi hal yang penting manakala individu terlibat dalam suatu organisasi memiliki kepedulian yang tinggi atas organisasi, sehingga akan selalu berupaya bagaimana organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

Akuntabilitas kinerja akan dapat berjalan dengan baik apabila didukung dengan komitmen yang tinggi dari organisasi, karena individu dalam organisasi memilih keterlibatan tinggi memihak pada organisasi dan memelihara keanggotaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi dapat ditandai dengan adanya: 1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat oleh tujuan dan nilai-nilai organisasi 2) kemampuan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan 3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008).

Penelitian tentang akuntabilitas kinerja sudah pernah dilakukan oleh Penelitian Hilmi (2004) dan Indraswari (2009) menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah. Hasilnya menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penelitian Khadafy (2009) menguji pengaruh penerapan pengendalian internal dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja. Hasilnya menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasi organisasi dan



semakin baik pengendalian internal, maka semakin baik tinggi juga akuntabilitas kinerja.

Namun sebaliknya, penelitian Poni dan Nora (2008) menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, sistem pelaporan dan motivasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran dan pengendalian akuntansi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, sedangkan sistem pelaporan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada tiga variabel independen, yaitu kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi. Sebagai variabel dependen adalah akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi diduga merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui pengaruh kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah”**. (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Padang).

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?
2. Sejauhmana kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?
3. Sejauhmana komitmen organisasi berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?
4. Sejauhmana pengendalian akuntansi berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?
5. Sejauhmana sistem pelaporan berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?
6. Sejauhmana motivasi berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?

## **C. Batasan Masalah**

Untuk lebih memfokuskan permasalahan serta data yang akan dibahas dan dikumpulkan dalam penelitian ini, maka perlu adanya pembatasan masalah. Namun karena keterbatasan-keterbatasan ilmu yang peneliti miliki, maka peneliti membatasi penelitian pada pengaruh kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas dan sesuai dengan judul yang penulis kemukakan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?
2. Sejauhmana kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?
3. Sejauhmana komitmen organisasi berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah?

#### **E. Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris mengenai:

1. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
2. Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.



## **F. Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang berguna:

### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini penulis gunakan sebagai salah satu sarana pelatihan intelektual guna membentuk daya pikir ilmiah dan menambah pengetahuan, pemahaman dan wawasan tentang kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

### **2. Bagi Praktisi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi praktisi dan para pengambil keputusan khususnya pada instansi pemerintah daerah dalam menentukan arah kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan akuntabilitas kinerja.

### **3. Bagi Akademis**

Penelitian ini dapat menambah wawasan ilmu bagi dunia akademik mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

## BAB II

### KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Teori

##### 1. Akuntabilitas kinerja

###### a. Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas mempunyai arti pertanggungjawaban yang merupakan salah satu ciri penerapan *good governance* atau pengelolaan pemerintah yang baik. Akuntabilitas merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan atau pertanggungjawaban orang sehingga pengelolaan terlaksana secara efektif (Serdamayanti, 2004). Adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkan.

Menurut Mahsun (2006) akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan menjadi tanggung jawabnya kepada pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

*The Governmental Accounting Standards Board's Concept Statement No 2* dalam Nurkhamid (2008) menyatakan bahwa akuntabilitas sektor publik merupakan kewajiban manajer sektor publik untuk memberikan pertanggungjawaban atas tindakan yang diembannya, dilain

pihak masyarakat dan para wakil rakyat yang terpilih proaktif menilai kinerja dan mengambil tindakan berdasarkan kinerja yang ada. Tindakan yang dapat dilakukan masyarakat dan para wakil rakyat biasanya dengan mengalokasikan sumber daya, memberikan pengakuan atau imbalan atau menetapkan sanksi berdasarkan hasil yang dicapai manajer.

Menurut Mahmudi (2007) akuntabilitas terdiri dari: 1) akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*) adalah akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi misalnya akuntabilitas kepala dinas kepada bupati atau walikota, 2) akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*) adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau terhadap lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan-bawahan.

Dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh lembaga-lembaga publik antara lain (Elwood 1993 dalam Mahmudi 2007) adalah:

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran adalah akuntabilitas lembaga-lembaga publik untuk berlaku jujur dalam bekerja dan mentaati ketentuan hukum yang berlaku. Akuntabilitas hukum berkaitan dengan kepatuhan hukum dan peraturan lain dalam menjalankan organisasi dan menuntut penegakan hukum sedangkan akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, korupsi dan kolusi.
2. Akuntabilitas manajerial adalah pertanggungjawaban lembaga publik untuk pengelolaan organisasi secara efisien dan efektif. Akuntabilitas manajerial dapat juga diartikan sebagai akuntabilitas kinerja.

Inefisiensi organisasi publik adalah tanggung jawab lembaga yang bersangkutan dan tidak boleh dibebankan kepada klien atau *customer*-nya.

3. Akuntabilitas program berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah organisasi telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.
4. Akuntabilitas kebijakan berkaitan dengan pertanggungjawaban lembaga publik atas kebijakan-kebijakan yang diambil.
5. Akuntabilitas financial adalah pertanggungjawaban lembaga-lembaga publik untuk menggunakan uang publik secara ekonomi, efisiensi dan efektif, tidak ada pemborosan dan kebocoran dana serta korupsi.

#### **b. Kinerja Instansi Pemerintah Daerah**

Kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengukur kegiatan-kegiatan perusahaan atau organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa depan.

Menurut Mahsun (2006) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, misi dan visi organisasi yang



tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program.

### **c. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Menurut Nurkhamid (2008) akuntabilitas kinerja merupakan wujud kewajiban pemerintah mempertanggungjawabkan semua keberhasilan dan kegagalan pencapaian berbagai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh pemerintah secara periodik.

Akuntabilitas kinerja adalah suatu pertanggungjawaban yang dapat menggambarkan keadaan instansi pemerintah yang sebenarnya, secara jelas dan transparan kepada publik dan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder), mengenai sejauhmana setiap pimpinan instansi pemerintah atau unit kerja mampu (berhasil atau gagal) dalam melaksanakan misi, tugas pokok, fungsi dan kewenangannya (Susilo, 2004).

Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan, akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah

ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik (LAN, 2004).

Dari deskripsi konsep pemahaman tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah diatas, maka sekurang-kurangnya ada empat dimensi penilaian mengenai akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ((LAN, 2004) yakni:

1. Perencanaan Stretegi

- a. Mempersiapkan dan menyusun perencanaan strategik
- b. Merumuskan visi, misi, faktor-faktor kunci keberhasilan, tujuan, sasaran dan strategi instansi pemerintah
- c. Merumuskan indikator kinerja instansi pemeritah dengan berpedoman pada kegiatan yang dominan, menjadi isu nasional dan vital bagi pencapaian visi dan misi instansi pemeritah
- d. Memantau dan mengamati pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan seksama

2. Pengukuran Kinerja

- a. Membandingkan Kinerja Aktual dengan rencana atau target kerja yang telah ditetapkan
- b. Membandingkan kinerja aktual dengan tahun sebelumnya
- c. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang diterima umum

3. Pelaporan Kinerja dan evaluasi kinerja

Pelaporan kinerja dengan menyusun dan menyampaikan laporan akuntabilitas kinerja (LAKIP)

Melakukan evaluasi kinerja dengan

- a. Menganalisis hasil pengukuran kinerja
- b. Menginterpretasikan data yang diperoleh

#### 4. Pemanfaatan Informasi Kinerja

Memanfaatkan informasi untuk memperbaiki kinerja secara berkesinambungan.

Berdasarkan pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang ditetapkan oleh kepala Lembaga Administrasi Negara pelaksanaan AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku
2. Harus dapat menunjukkan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan
3. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh
4. Harus jujur, objektif dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas kinerja.

Menurut susilo (2004) fungsi utama akuntabilitas kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Sarana atau instrumen penting dan vital untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik.
- b) Sarana yang efektif untuk mendorong seluruh pimpinan instansi pemerintah atau unit kerja untuk meningkatkan disiplin dalam menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dan untuk mencegah terjadinya KKN.
- c) Sarana yang efektif untuk mendorong pengelolaan dana sumber daya lainnya menjadi efisien dan efektif dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan publik secara berkelanjutan.
- d) Alat untuk mengetahui dan mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dari setiap pimpinan instansi pemerintah atau unit kerja dalam menjalankan misi
- e) Sarana untuk mendorong usaha penyempurnaan struktur organisasi, kebijakan publik, sistem perencanaan dan penganggaran, keterlaksanaan, metode kerja dan prosedur pelayanan masyarakat, mekanisme pelaporan serta pencegahan dan pemberantasan KKN
- f) Sarana untuk mendorong kreatifitas, produktifitas, disiplin dan tanggung jawab aparatur negara dalam melaksanakan tugas atau

jabatan berdasarkan aturan atau kebijakan, prosedur dan tata kerja yang telah ditetapkan.

#### **d. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah instrumen pertanggungjawaban yang pada pokoknya terdiri dari berbagai indikator dan mekanisme kegiatan pengukuran, penilaian dan pelaporan kinerja secara menyeluruh dan terpadu untuk memenuhi kewajiban suatu instansi pemerintah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi misi organisasi.

Sesuai dengan dinamika perkembangan yang telah terjadi telah dilakukan penyempurnaan tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dituangkan dalam SK Kepala LAN No. 239/IX/6/8/2003, dengan pokok-pokok sebagai berikut :

1. Setiap instansi pemerintah (eselon I,II, dan III/UPT Mandiri) harus membuat 4 buah dokumen dalam LAKIP, yaitu :
  - a. Rencana Strategik (Renstra), dokumen yang dibuat dalam rentang waktu 5 tahunan yang setidaknya memuat tentang Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran).
  - b. Perencanaan Kinerja (Renja), dokumen yang memuat informasi tentang: sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan, dan rencana capaiannya, program, kegiatan, serta kelompok indikator kinerja dan rencana capaiannya. Serta menjelaskan tentang keterkaitan kegiatan dengan sasaran,

kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi.

- c. Pengukuran Kinerja (Kurja), dokumen yang memuat suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.
  - d. LAKIP, dokumen pelaporan yang memberikan informasi mengenai kinerja yang telah dicapai yang diperhitungkan atas dasar Rencana Kinerja yang telah disusun sebelumnya.
2. Renstra, meliputi Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran, serta Strategi (Kebijakan dan Program).
- a. Visi adalah pandangan jauh kedepan menyangkut kemana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif.
- Rumusan visi yang baik hendaknya adalah:
- Mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi,
  - Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas,
  - Mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam organisasi,
  - Memiliki orientasi terhadap masa depan, sehingga segenap jajaran harus berperan dalam mendefinisikan dan membentuk masa depan organisasi,



- Mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam organisasi,
  - Mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.
- b. Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang ditetapkan. Misi harus jelas dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi instansi, terkait dengan kewenangan yang dimiliki instansi pemerintah dari peraturan perundangan atau dari penguasaan teknologi sesuai dengan strategi yang dipilih.

Rumusan misi yang baik hendaknya:

- Melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi,
  - Memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai,
  - Memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh instansi pemerintah, dan
  - Memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.
- c. Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahunan, yang mengacu kepada pernyataan visi dan misi, tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif tetapi menunjukkan kondisi yang ingin dicapai, serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategik. Agar tujuan mampu mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam mewujudkan misi, hendaknya tujuan dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap Analisis

Lingkungan Internal/ALI (kekuatan dan kelemahan instansi ) dan Analisis Lingkungan Eksternal/ALE (peluang dan tantangan), sehingga diperoleh rumusan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK)/ *Critical Success Factors* (CSF). Sehingga rumusan tujuan dapat menjadi acuan bagi perumusan sasaran dan strategi yang lebih terarah dan terfokus sesuai dengan kemampuan/potensi yang dimiliki instansi dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan yang ada.

- d. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Dalam sasaran telah dirancang indikator sasaran, yaitu ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan, dan disertai dengan rencana tingkat capaiannya (target). Sasaran diupayakan dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan dalam renstra.
- e. Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program-program.
  - 1) Kebijakan merupakan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan, atau petunjuk dalam pengembangan atau pelaksanaan program/kegiatan untuk memadukan dan melancarkan kegiatan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi instansi.

- 2) Program merupakan kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah atau dalam rangka kerjasama dengan masyarakat, guna mencapai sasaran tertentu. Keberhasilan program yang dilakukan sangat erat kaitannya dengan kebijakan instansi, sehingga perlu diidentifikasi keterkaitan antara kebijakan dan program yang ditetapkan sebelum diimplementasikan ke dalam kegiatan-kegiatan. Dengan demikian Renstra akan lebih fleksibel karena tidak lagi mengandung kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan selama 5 tahun mendatang, tetapi kegiatan ditentukan pada tahun yang akan berjalan setiap tahun sesuai dengan sasaran-sasaran yang ditetapkan pada tahun tersebut. Pada Renstra mulai ditetapkan indikator sasaran yang mengindikasikan sejauh mana sasaran dapat dinilai kinerjanya melalui indikator dimaksud dan melihat sejauh mana sasaran terkait dengan tujuan. Untuk mempermudah merumuskan Renstra digunakan formulir RS
3. Perencanaan Kinerja (Renkin), merupakan proses perencanaan kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra melalui berbagai kegiatan tahunan. Dokumen yang dihasilkan pada Renkin meliputi sasaran-sasaran yang akan dicapai pada tahun berjalan disertai indikator dan rencana tingkat capaiannya,

program-program yang ditetapkan sesuai sasaran yang akan dicapai pada tahun yang bersangkutan, serta kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang ditetapkan pada tahun yang bersangkutan. Setiap kegiatan dilengkapi dengan indikator-indikator kinerja *Input, Output, Outcome, Benefit, dan Impact*, yang masing-masing disertai dengan rencana capaiannya. Khusus indikator *benefit* dan *impact* walaupun agak sulit diukur, tetapi harus tetap diidentifikasi. Pada setiap indikator kinerja tidak diberikan bobot tertentu, tetapi hanya berupa persentase rencana capaian kinerja. Perlu diingat bahwa Renkin harus ditetapkan pada awal tahun sebelum kegiatan dilaksanakan dan dituangkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT), dapat digunakan dalam menyusun Rencana Kerja Anggaran Kementerian/ Lembaga (RKA-KL), serta kegiatan money dalam menilai capaian kinerja. Pencantuman Sasaran, Program, dan Kegiatan pada satu formulir RKT dimaksudkan untuk memberikan kejelasan keterkaitan antara kegiatan, program, dan sasaran. Serta memudahkan untuk mengidentifikasi apakah indikator *outcome, benefit, dan impact* dari suatu kegiatan telah mengarah kepada pencapaian sasaran yang ditetapkan.

4. Pengukuran Kinerja, merupakan, metode pengukuran *performance gap*, yaitu membandingkan antara rencana kinerja dengan capaian masingmasing indikator sasaran maupun indikator kinerja kegiatan (*inputs, outputs, outcomes, benefits, dan impacts* ) . Untuk mengukur kinerja digunakan dua formulir yaitu :

- a. Formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) yang meliputi pengukuran terhadap indikator-indikator kinerja kegiatan dalam lingkup program yang membawahnya. Pada pengukuran kinerja kegiatan, setiap indikator diukur kinerjanya atas dasar perbandingan antara rencana dan realisasi untuk setiap indikator kinerja.
  - b. Formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) yang meliputi pencapaian rencana tingkat capaian (target) untuk setiap indikator sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran pencapaian sasaran dihitung dengan perbandingan rencana dan realisasi untuk setiap indikator sasaran yang ditetapkan.
5. Evaluasi Kinerja, dilakukan berdasarkan hasil-hasil perhitungan pada formulir PKK, untuk mengetahui pencapaian realisasi setiap indikator kinerja kegiatan, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam mencapai visi, misi, agar dapat dinilai dan dipelajari untuk perbaikan kinerja dalam pelaksanaan program/kegiatan yang akan datang. Lebih lanjut dilakukan analisis efisiensi dengan cara membandingkan antara output dengan input baik untuk rencana maupun realisasi, sehingga dapat memberikan gambaran tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi. Selain itu, dilakukan analisis terhadap pengukuran tingkat efektifitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat, maupun dampak. Dalam evaluasi ini juga dilakukan analisis terhadap setiap perbedaan kinerja (*performance*

*gap*) yang terjadi, baik terhadap terjadinya *gap* maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

6. Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP), merupakan wujud pertanggungjawaban terhadap keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya; yang harus disusun secara jujur, obyektif, akurat, dan transparan. Penanggungjawab penyusunan LAKIP adalah pejabat yang secara fungsional bertanggungjawab melakukan dukungan administratif diinstansi masing-masing, namun dalam pelaksanaannya dapat membentuk Tim Kerja yang menyusun LAKIP.

## **2. Kejelasan Sasaran Anggaran**

### **a. Konsep Anggaran**

Secara umum anggaran merupakan sarana yang sering digunakan oleh manajemen organisasi dalam melakukan perencanaan keuangan karena anggaran dapat dijadikan pedoman kerja dan memberikan arahan atau target kerja yang harus dicapai dalam kegiatan dimasa yang akan datang. Penganggaran diharapkan memberikan efisiensi dan efektifitas pada setiap kegiatan organisasi.

Menurut Freeman (2003) dalam Dedi (2008), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan terbatas.

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

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan 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 perencanaan, pengkoordinasikan dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat menjadi kontrol aktifitas untuk unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Menurut dedi (2008) beberapa fungsi anggaran sektor publik dalam manajemen sektor publik adalah:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah 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 atau kebijakan tertentu.

4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelolaan 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 suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadikan patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target kerja, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhi 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 dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Menurut Dedi (2008), subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) 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

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

##### c. Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan 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 APBD

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKA SKPD.

f. Evaluasi rancangan peraturan daerah

Kepada 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 tiga pendekatan yang dipakai yaitu:

a. *Top down approach*

Dimana anggaran disusun manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerjasama 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 yang 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 prosedur penyusunan anggaran yaitu:

a) Memahami SWOT (*strenghts, weekness, opportunities, dan treats*)

Manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan ketidakpastian lingkungan (*enviroment uncertainty*).

SWOT ini harus dikomunikasikan kepada penyusun 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 di bawah 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 di bawahnya yaitu departemen. Demikian pula manajer departemen juga menyusun anggaran dan dikoordinasikan ke bagian organisasi di bawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

f) Menyarankan revisi usulan program

Komite anggaran menyarankan revisi 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 keuangan tahunan pemerintah daerah dalam 1 (satu) tahun yang disusun secara jelas dan spesifik, dan merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Anggaran harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan. Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Sehingga perencanaan anggaran daerah harus menggambarkan sasaran kinerja yang jelas.

Sasaran menggambarkan langkah-langkah yang spesifik dan terukur untuk mencapai tujuan. Sasaran akan membantu penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan dengan menetapkan target tertentu dan terukur. Kriteria sasaran yang baik adalah dilakukan dengan

menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, ada batasan waktu dan sasaran tersebut harus mendukung tujuan. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran diperlukan adanya sasaran anggaran yang jelas agar dapat diukur, diperbandingkan dan dapat dinilai efisiensi dan efektivitas dari pekerjaan yang dilaksanakan serta dana yang telah dikeluarkan untuk mencapai output atau kinerja yang telah ditetapkan.

Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategi Daerah (Renstrada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda). Kejelasan sasaran anggaran menurut Kenis (1979) dalam Samuel (2008) disebutkan sebagai gambaran luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu, sasaran anggaran harus dinyatakan secara jelas dan spesifik.

Untuk mengetahui kejelasan sasaran anggaran dibuatnya dan mereka merasa puas bahwa anggaran yang dibuatnya adalah bermanfaat bagi kepentingan masyarakat. Standar anggaran atau sasaran anggaran yang ditetapkan haruslah jelas dan dapat dipahami serta diterima para manajer bawahan. Para manajer terlibat yang aktif dalam penganggaran cenderung menerima kejelasan sasaran anggaran yang ditetapkan dan bersikap positif terhadap anggaran dan ke arah sasaran yang jelas.

Kejelasan sasaran anggaran akan mempermudah instansi pemerintah daerah dalam menyusun anggaran untuk mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan. 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 ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, semakin jelas sasaran anggaran instansi pemerintah daerah akan meningkat akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah.

Locke dan Latham (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 & Porter (1976) dalam samuel (2008) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu:

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

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

1. Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
2. Kinerja, menyatakan kinerja dalam membentuk pertanyaan yang dapat diukur.
3. Standar, menetapkan standar atau target yang 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.

### **3. Kualitas Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan hal yang terpenting yang harus dilihat dalam sebuah instansi. Untuk meningkatkan SDM maka harus diadakan pembinaan. Pembinaan SDM bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang disiplin, profesional, berkualitas tinggi, produktif untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif dan efisien.

Manusia adalah aktor utama setiap organisasi dimana dan apapun bentuknya. Setiap individu yang masuk dalam organisasi membawa karakteristiknya seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman, komponen karakteristik ini kemudian membentuk perilaku pegawai. Lebih lanjut Thoha (2001) menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu wadah untuk mencapai tujuan dan manusialah yang akan membawa organisasi tersebut untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dan menggerakkan semua sumber daya dalam suatu organisasi untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang sudah direncanakan. Sumber daya manusia berkaitan dengan karyawan atau pegawai dalam menjalankan

organisasi secara efisien dan efektif. Oleh sebab itu, kemampuan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting artinya dan keberadaan untuk peningkatan produktivitas kerja di lingkungan organisasi.

Kualitas sumber daya manusia menurut Ruky (2003) adalah tingkat pengetahuan, kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat yang dimaksud akan berbeda dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut.

Nogi (2005) dalam Maria (2006) berpendapat, bahwa kualitas sumber daya manusia adalah unsur yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanannya terhadap kebutuhan publik. Kualitas sumber daya manusia bertumpu pada dua indikator penting yaitu pendidikan yang dimiliki oleh para karyawan dan tingkat keterampilan untuk mengerjakan proses kerja yang ada pada unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karena itu sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Koswari (2001) dalam Sri Imbang (2008) menyatakan bahwa konteks kualitas sumber daya aparatur di daerah otonomi adalah “kemampuan profesional dan keterampilan teknis para pegawai termasuk kepada unsur staf dan pelaksanaan dilingkungan pemerintahan daerah.

Hal ini sangat diperlukan agar manajemen pemerintahan dalam otonomi daerah dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Yang diperlukan tidak hanya jumlahnya yang cukup, tetapi juga kualitas para pegawai diukur dengan melihat latar belakang pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, jenjang kepangkatan dan status kepegawaian”.

Manusia yang berkualitas tidak terlepas dari kreatifitasnya. West (2000) dalam Wilfah (2010) mengutarakan bahwa ciri-ciri individu secara konsisten kreatif adalah sebagai berikut:

1. Nilai intelektual dan artistik
2. Ketertarikan pada kompleksitas
3. Kepedulian pada pekerjaan
4. Ketekunan
5. Pemikiran mandiri
6. Toleransi terhadap ambiguitas
7. Otonom
8. Kepercayaan diri
9. Kesiapan mengambil resiko

#### **4. Komitmen Organisasi**

Komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak). Menurut Mowday et, al (1979) dalam Octavia (2005:8), komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. menurut Mathis (2001) komitmen organisasi didefenisikan sebagai akibat kepercayaan dan

penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut.

Menurut Robbins (2007) komitmen organisasi adalah keadaan dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi sebagai suatu kelekatan efeksi atau emosi terhadap organisasi seperti individu melakukan identifikasi yang kuat, memilih keterlibatan tinggi, dan senang menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang individu memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Allen&Mayer (dalam Hapsari, 2004).

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
2. Suatu kemauan untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi.
3. Suatu keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi diatas 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 sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerjanya.

Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam Sopiah (2008) mengemukakan komitmen terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap profesi dan organisasi antara lain:

1. *Indentivication* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi
2. *Involment* yaitu perasaan yang terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan adalah menyenangkan
3. *Loyalitas* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal

Mayer et, al (1993) dalam Sopiah (2008) mengemukakan ada tiga komponen yaitu:

#### 1. *Affective Commitment*

Terjadi apabila karyawan ingin mennjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*Emotional Attachment*). Jadi karena dia memang menginginkannya (*want to*)

## 2. *Continuance Commitment*

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi kerana membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan yang lain dengan kata lain karena dia membutuhkan (*need to*)

## 3. *Normative Commitment*

Timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban.

## **B. Kajian Penelitian Sebelumnya**

Penelitian Indraswari (2009) menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sampel dalam penelitian ini adalah kepala sub bagian/kepala sub seksi pada lembaga teknis Daerah Provinsi Jawa Tengah sebanyak 108 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja.

Hilmi (2004) menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah. Sampel dalam penelitian ini adalah setingkat manajer level menengah dan bawah pada instansi pemerintah kabupaten dan



kota propinsi DIY. Hasil penelitian ini membuktikan kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah.

Poni dan Nora (2008) menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, sistem pelaporan dan motivasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran dan pengendalian akuntansi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, sedangkan sistem pelaporan dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Nurkhamid (2008) melakukan penelitian tentang implementasi inovasi sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja.

Norman (2009) melakukan penelitian tentang implementasi sistem pengukuran kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di Kota Bengkulu. Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja.

Penelitian wilfah (2010) menguji pengaruh kualitas sumber daya manusia dan pembagian tugas terhadap kinerja pemerintah kota Padang. Sampel penelitian 42 SKPD di kota Padang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan positif terhadap

kinerja pemerintah kota Padang dan pembagian tugas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah kota Padang.

### **C. Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas kinerja**

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran anggaran secara jelas. Kenis (1979) dalam Indraswari (2009) kejelasan sasaran anggaran merupakan 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 daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang harus bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakan.

Kenis (1979) dalam Syafrial (2009) menemukan bahwa pelaksanaan 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 pelaksanaan anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas.

Menurut Hilmi (2004) ketidakjelasan sasaran anggaran menyebabkan manajer menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini

menyebabkan manajer tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan sehingga akan menurunkan akuntabilitas kinerjanya. Sebaliknya apabila terdapat kejelasan sasaran anggaran maka akan memudahkan manajer untuk mempertanggung-jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Seiring tercapainya sasaran anggaran, manajer termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan sehingga akan meningkatkan akuntabilitas kinerjanya. Berdasarkan penjelasan diatas maka di usulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah daerah.**

## **2. Hubungan Kualitas Sumber daya Manusia Terhadap Akuntabilitas kinerja**

Salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dan menggerakkan semua sumber daya dalam suatu organisasi untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang sudah direncanakan. Untuk meningkatkan SDM maka harus diadakan pembinaan. Pembinaan SDM bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang disiplin, profesional, berkualitas tinggi, prduktif untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif dan efisien.

Kualitas sumber daya manusia menurut Ruky (2003) adalah tingkat pengetahuan, kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja. Hal ini didasarkan pada pemikiran adanya manusia yang berkualitas dalam menjalankan aktivitas organisasi, maka apa yang menjadi tujuan organisasi tersebut dapat dicapai dengan baik sehingga kinerja akan meningkat.

Menurut Djoko (2001) pendukung keberhasilan akuntabilitas kinerja adalah dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang dapat berprestasi maksimal dan berkinerja tinggi karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja orang yang bekerja didalamnya. Berdasarkan penjelasan diatas maka diusul hipotesis sebagai berikut

**H<sub>2</sub> : Kualitas sumber daya manusia pemerintah berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja.**

### **3. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja**

Allen & Mayer (dalam Hapsari, 2004) Komitmen organisasi sebagai suatu kelekatan efeksi atau emosi terhadap organisasi seperti individu melakukan identifikasi yang kuat, memilih keterlibatan tinggi, dan senang menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang individu memihak pada suatu organisasi tertentu dengan

tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

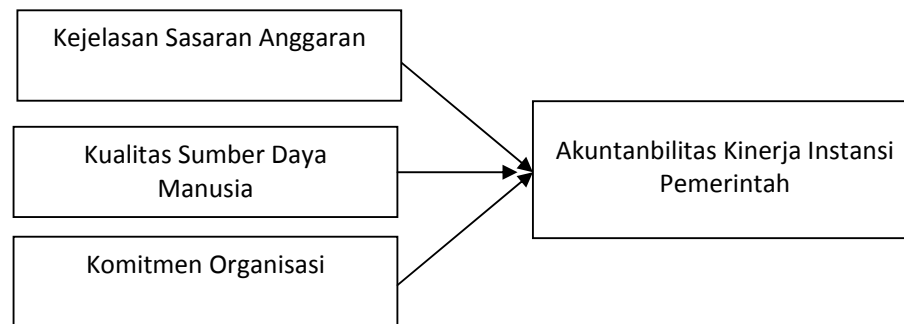
Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, yaitu Nurkhamid (2008), Norman (2009) dan Khadafi (2009). Mereka menemukan bahwa akuntabilitas kinerja akan optimal jika didukung dengan komitmen organisasi yang tinggi.

Jadi komitmen organisasi merupakan faktor yang diperlukan dalam akuntabilitas kinerja, karena komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologi karyawan yang akan berdampak secara langsung terhadap tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah

**H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah daerah.**

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

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah akuntabilitas kinerja, sedangkan variabel independennya adalah kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi.



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

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, kualitas sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah” adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
2. Dari hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
3. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

#### **B. Keterbatasan**

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

1. Pada penelitian ini, untuk variabel akuntabilitas kinerja dan kejelasan sasaran anggaran masih belum terukur. Sehingga untuk penelitian

selanjutnya dapat menyesuaikan indikator dengan item pernyataan dalam kuesioner agar difokuskan pada akuntabilitas kinerja dan anggarannya, karena dalam penelitian ini hanya dinyatakan secara umum mengenai akuntabilitas kinerja dan kejelasan sasaran anggaran sehingga tidak dapat mewakili dalam pengisian kuesioner.

### **C. Saran**

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang diharapkan lebih meningkatkan Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang diharapkan lebih meningkatkan kejelasan sasaran anggaran dalam merancang rencana tahunan yang lebih realistis dan meningkatkan kualitas SDM dan komitmen organisasi, sehingga berdampak pada meningkatnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
2. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara. Peneliti selanjutnya hendaknya dapat melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara.



3. Penelitian selanjutnya dapat mencoba meneliti kembali penelitian ini karena variabel akuntabilitas kinerja dan kejelasan sasaran anggaran belum terukur. Untuk itu dapat dilakukan perubahan dalam item pernyataan dalam kuesioner penelitian disesuaikan dengan indikator dan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Deddi Noerdiawan, 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djoko Purwadi. 2001. Implementasi Kebijakan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Pendekatan Kinerja Organisatoris pada Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya Kebersihan & Pertamanan Kabupaten Probolinggo).
- Fred Luthans, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta.
- Hilmi Abdullah, 2004. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Kabupaten Dan Kota Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Tesis*: Jogjakarta
- Hapsari, W. 2004. Hubungan antara Persepsi terhadap Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi Karyawan PT. Sucofindo Surakarta. *Sripsi*: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Imam Ghazali. 2007. *Aplikasi Analisis Multilavare dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indra Bastian, 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Indraswari Kusumaningrum. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Tesis*: Semarang.
- Keni dan Dewi. 2008. Peranan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Akuntansi Pertanggung jawaban terhadap Akuntabilitas Kinerja. *Jurnal Manajemen* no. 2. Hal. 164-175
- LAN, 2004. *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Edisi Kedua*. Jakarta.
- Mahmudi.2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maria Renata. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kualitas SDM terhadap Kinerja Kementrian Luar Negeri dan Kerja Sama Republik Demokratik timur Leste di Dili. *Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis*. Hal. 51-73
- Miftah, Thoha. 2008. *Perilaku Orang Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mohamad Mahsun, 2006. *Pengukuran Kinerja sektor Publik..* Yogyakarta: BPFE