

**SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN KOMUNIKASI  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD  
PADA PEMERINTAH KABUPATEN GOWA**

**SARIA  
105730442013**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

**SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN KOMUNIKASI  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD PADA  
PEMERINTAH KABUPATEN GOWA**

SARIA  
105730442013

*Untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana  
Ekonomi pada Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**MAKASSAR**

**2017**



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI**  
Jalan Sultan Alauddin No.259 Telp.(0411) 866 072 Fax.(0411) 8659988Makassar90221

---

---

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Menejerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Gowa

Nama Mahasiswa : Saria

No. Stambuk : 10573 04420 13

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

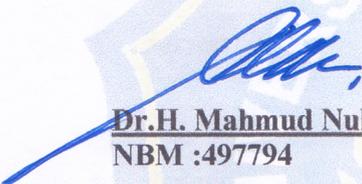
Menyatakan bahwa Skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan panitia penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Ahad 14 Oktober 2017 pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, September 2017

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

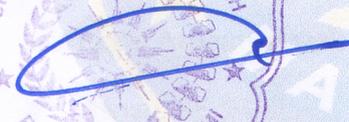
  
Dr.H. Mahmud Nuhung, Ma  
NBM :497794

  
Andi Arman, SE, M.Si. Ak.CA  
NBM : 1073428

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Ketua Jurusan Akuntansi**

  
Ismail Rasulong, SE, MM.  
NBM :903078

  
Ismail Badollahi, SE, M.Si. Ak.CA  
NBM :1073428



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI**  
Jalan Sultan Alauddin No.259 Telp.(0411) 866 072 Fax.(0411) 8659988 Makassar 90221

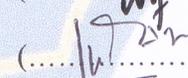
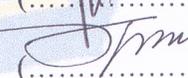
---

**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi Atas Nama Saria, Nim 105730442013 ini Telah Diperiksa dan Diterima Oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor Tahun 1439 H/ 2017 M dan Telah Dipertahankan Didepan Penguji Pada Hari Ahad, 14 Oktober 2017 M. Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 24 Muharram 1439 H  
14 Oktober 2017 M

**Panitia Ujian**

1. PengawasUmum : Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE.,MM  
(Rektor Unismuh Makassar) (.....) 
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM  
(Dekan Fakultas Ekonomi) (.....) 
3. Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM  
(Wakil Dek. I Fak.Ekonomi) (.....) 
4. Penguji
  - a. DR.H.Ruliyati ,MM (.....) 
  - b. Muchriana Muchran, SE.,M.Si.,AK.CA (.....) 
  - c. Linda Arisanty Razak SE.,M.Si.,AK.,CA (.....) 
  - d. Asriati, SE.,M.Si., (.....) 

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri (QS. Ar-Ro'du:11).

Jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu (QS. Muhammad:7)

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.  
Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap (QS. Al-Insyiroh:5-8)

Sebagian dari kebaikan keislaman seseorang adalah meninggalkan sesuatu yang tidak berguna untuknya (HR. Tirmidzi)

Jika engkau di waktu sore maka janganlah engkau menunggu pagi dan jika engkau di waktu pagi janganlah menunggu sore (HR. Bukhori)

*Skripsi ini ku persembahkan untuk  
Orangtuaku tercinta sebagai bukti cinta  
dan baktiku. Adik-adikku tersayang  
Saudara-saudara seperjuanganku di  
Fakultas Ekonomi UNISMU  
MAKASSAR  
Sahabat-sahabatku yang telah mengisi  
lembar-lembar indah dalam hidupku*

## ABSTRAK

**Saria, 2017 Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Gowa. Pembimbing 1 Mahmud Nuhung dan Pembimbing 2 Andi Arman**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: 1) Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap kinerja manajerial SKPD. 2) Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.

Pengumpulan data menggunakan pengumpulan data primer, yaitu kuesioner dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel penelitian adalah pegawai eselon tiga dan empat yang bekerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa. Metode analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi Penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. 2) komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata Kunci: Partisipas Penganggaran, Komunikasi Organisasi, Kinerja Menejerial

## ABSTRACT

**Saria, 2017 Influence of Participation Budgeting and Organizational Communication on Managerial Performance SKPD in Gowa district government. Supervised 1 Supervisor 2 Mahmud Nuhung and Andi Arman**

This study aims to explain: 1) The effect of participative budgeting on managerial performance SKPD. 2) Influence of Organizational Communication on managerial performance SKPD.

Collecting data using primary data collection, questionnaires using technique. *purposive sampling*. Samples were three and four echelon employees who work in the Regional Government of Gowa. Methods of data analysis using multiple regression. The conclusion from this study show that: 1) Participation Budgeting positive effect on performance. 2) Communication Organization positive effect on performance.

Keywords: Budgeting Participation, Organizational Communication, managerial performance

## KATA PENGANTAR



### **Assalamualaikum wr...wb**

Alhamdulillah Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD Pemerintah Kabupaten Gowa. Salam dan salawat penulis haturkan kepada junjungan Rasulullah Muhammad SAW serta keluarga dan sahabat yang telah membimbing umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh cahaya. Ayahanda M. Jafar dan Ibunda Naisa sebagai pembimbing utama hidup , pendidik dan pelindung serta membesarkan dan mendidik penulis untuk bersifat terbuka, berani, sabar dan bijaksana yang memiliki peran tak terhingga, sehingga rasa terima kasih ini tidaklah cukup untuk menggambarkan wujud penghargaan saya kepada Ayah dan Ibu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. .

Penulis menyadari dalam proses penyusunan skripsi ini terdapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis haturkan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H.Abd. Rahman Rahim, SE,. MM.,selaku Rektor di Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Bapak Ismail Rasulong, SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
3. Bapak Ismail Badollahi, SE.,M.Si.,Ak.CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Unuversitas Muhammadiyah Makassar
4. Bapak Dr. H. Mahmud Nuhung, M.A selaku Pembimbing I atas kesediaannya untuk meluangkan waktunya memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan dari awal hingga peneliti menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Andi Arman, SE.,Msi.Ak.CA., Selaku Pembimbing II atas kesediaannya untuk meluangkan waktunya memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan dari awal hingga peneliti menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muahammadiyah makassar yang selama ini tak kenal lelah mentransfer ilmu khususnya kepada penulis serta kepada mahasiswa fakultas ekonomi secara keseluruhan, penulis menyadari bahwa penulis belum mampu membalas jasa dari bapak dan ibu dosen. Penulis hanya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bimbingan dan didikannya selama ini.
7. Teman-teman khususnya AK-09.13 yang tidak sempat disebut namanya satu persatu terima kasih banyak karena telah banyak

membantu, menyemangati, dan memberikan masukan kepada penulis.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima banyak bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, 21 April 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	
Halaman Judul .....	i
Motto .....	ii
Abstrak .....	iii
Halaman Persetujuan.....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel .....	vii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
A. .Pengertian Penganggaran.....	6
B. Anggaran Sektor Publik .....	8
C. Kas .....	21
D. Komunikasi Organisasi .....	26
E. Kinerja Manajerial .....	27
F. Penelitian Terdahulu .....	29
G. Kerangka Pikir .....	37

H. Hipotesis .....	38
BAB III. METODE PENELITIAN .....	39
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	39
B. Metode Pengumpulan Data.....	39
C. Jenis dan Sumber Data.....	40
D. Populasi dan Sampel .....	41
E. Metode Analisis .....	42
F. Definisi Oprasional .....	42
BAB IV. GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....	43
A. Sejarah berdirinya Dinas Perinda Kab. Gowa.....	44
B. Visi Misi dan Tujuan Disperindag Kab. Gowa.....	45
C. Struktur organisasi dinas perdagangan dan perindustrian.....	46
D. Job Description Dinas Perdagangan dan Perindustrian .....	47
E. Visi misi dan Tujuan Dinas Perhubungan Kab. Gowa .....	50
F. Struktur organisasi dinas perhubungan Kab. Gowa.....	51
G. Job Description Dinas Perhubungan .....	52
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	53
A. Hasil Penelitian .....	53
B. Pembahasan .....	67

BAB. VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	70
A. Kesimpulan .....	70
B. Saran.....	71
DAFTAR PUSTAKA .....	72

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rewiew penelitianTerdahulu .....	30
Tabel 3.1	Sampel penelitian.....	41
Tabel 5.1	Analisis Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	53
Tabel 5.2	Karakteristik Responden .....	54
Tabel 5.3	Descriptive Statistics.....	55
Tabel 5.4	Validitas Instrumen Pertanyaan Partisipasi Pangaanggaran .....	57
Tabel 5.5	Validitas Instrumen Pertanyaan Komunikasi Organisasi .....	58
Tabel 5.6	Validitas Instrumen Pertanyaan Kinerja Manajerial .....	59
Tabel 5.7	Variables Entered/RemovedP .....	63
Tabel 5.8	Model Summary <sup>b</sup> .....	64
Tabel 5.9	Anova <sup>b</sup> .....	65
Tabel 5.10	Coefficients <sup>a</sup> .....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir.....	38
Gambar 4.1	Struktur organisasi Dinas perdagangan dan perindustrian.....	45
Gambar 4.4	Struktur Organisasi Dinas perhubungan .....	50
Gambar 5.1	Gambar 5.1 : Normal P-Plot.....	61
Gambar 5.2	Histogram.....	61
Gambar 5.3	Scatterplot.....	62

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pengelolaan pemerintah daerah yang berakuntabilitas, tidak bisa lepas dari anggaran pemerintah daerah, sesuai dengan pendapat Mardiasmo (2009:21), yang mengatakan wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran merupakan alat perencanaan manajerial dalam bentuk keuangan yang berisi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama periode waktu tertentu sebagai acuan kegiatan organisasi dan menunjukkan tujuan organisasi.

Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kejelasan sasaran anggaran yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Lingkup sektor publik di Indonesia mengenal Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD). RAPBD diartikan sebagai rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Rancangan tersebut memuat pos-pos pendapatan dan belanja yang menjadi sasaran atau target yang hendak dicapai selama satu tahun. Anggaran sektor publik merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan

pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2009). Perubahan-perubahan atas rencana.

anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya lazim dilakukan. Praktik yang berlaku adalah Anggaran Murni dan Anggaran Perubahan. Anggaran murni adalah anggaran awal seperti terdapat dalam RAPBD. Anggaran Perubahan adalah anggaran yang ditetapkan setelah RAPBD berjalan. Selisih besaran antara realisasi dengan anggaran yang ditetapkan ini menjadi perhatian utama. Besaran angka tersebut secara tidak langsung mengungkapkan kapasitas pegawai dalam penyusunan anggaran. Secara teknis, perkiraan keadaan yang akan terjadi di masa mendatang menjadi pertimbangan penting dalam penganggaran.

Penganggaran pada sektor publik meliputi aspek perencanaan, aspek pengendalian, dan aspek akuntabilitas publik. Anggaran sebagai perencanaan yang dimaksud adalah anggaran merupakan rencana kegiatan yang terjadi dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para pimpinan dari suatu instansi dalam melaksanakan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dalam sistem pengendalian manajemen, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi yang menyebabkan penelitian di bidang anggaran pada pemerintah daerah, menjadi relevan dan penting.

Dari penjelasan Undang-Undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, dapat diambil kesimpulan bahwa penganggaran sektor

publik di Indonesia berdasarkan pada penganggaran berbasis kinerja, yang berarti anggaran tersebut disusun berdasarkan partisipasi aktif unit-unit organisasi pemerintah mulai level bawah sampai atas dalam menyampaikan target anggaran dan kinerja yang disusun. Dengan adanya keikutsertaan bawahan/pelaksana anggaran dalam penentuan anggaran, maka diharapkan akan didapat keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta keselarasan tujuan organisasi.

Partisipasi penganggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Anggaran memiliki fungsi sebagai penilaian kinerja, tercapainya target anggaran yang telah ditetapkan mengindikasikan adanya kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. seperti dikutip dalam Yahya dan Ahmad (2008) menyatakan bahwa penyusunan anggaran yang dilakukan secara *top-down* akan memberikan tekanan kepada manajer untuk memenuhi target anggaran yang kemudian berakibat pada perilaku negatif seperti menurunnya motivasi dan kinerja manajer. Sedangkan pada lingkup sektor privat atau perusahaan, partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer seringkali dihubungkan dengan kinerjanya. Perilaku penganggaran diduga berbeda pada organisasi sektor publik jika dibandingkan dengan sektor privat. Partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja. Hubungan penganggaran dengan kinerja individual (Yahya dan Ahmad, 2008). hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Hopwood (2006) menemukan bahwa penggunaan

anggaran untuk mengevaluasi kinerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, Milani (2009) menyatakan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan di dalam negeri diantaranya, Yusfaningrum (2005) hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja, Yuniarti (2008) menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hubungan positif dan negatif partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh langsung antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial?
- b. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi dalam hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan di lakukannya penelitian dalam penulisan ini adalah:

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh/hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

- b. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dalam hubungan antara partisipasi Penganggaran terhadap kinerja manajerial

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

Dengan di laksanakan nya penelitian, di harapkan dapat di peroleh manfaat seperti di bawah ini:

1. Bagi penulis

Untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan dan mengembangkan wawasan dalam bidang akuntansi dan berperilaku khususnya tentang kajian empiris mengenai pengaruh partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi terhadap kinerja manajerial SKPD pada pemerintah kabupaten gowa.

2. Bagi mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan penelitian empiris bagi akademisi dan pertimbangan teori untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya terutama terkait tema hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

3. Bagi kampus

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan dan masukan-masukan kepada para pembaca sehingga lebih dapat memahami tentang “pengaruh partisipasi penganggaran dan komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD” serta menambah koleksi tulisan di perpustakaan Universitas Muhammadiyah Makassar

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Penganggaran

Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Nor, 2007). Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya.

Penganggaran (*Budgeting*) menunjukkan suatu proses sejak tahap persiapan yang di perlukan sebelum di mulai penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang di perlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana sendiri, implementasi dari tahap tersebut sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari tahapan tersebut hasil dari kegiatan penganggaran (*budgeting*) adalah anggaran (*budget*)

Menurut *Govenmet Accounting Standar Board* (GASB) anggaran (*bugdet*) dapat di definisikan sebagai berikut:

“Anggaran adalah rencana keuangan daerah yang mencakup estimasi yang di usulkan, dan sumber pendapatan yang di harapkan untuk membiayai dalam periode tertentu

Menurut M.Munandar (2007:1) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

“ Anggaran merupakan rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang dinyatakan dalam kesatuan (moneter) dan berlaku untuk jangka waktu di masa yang akan datang.

Dari pendapat para ahli ekonomi di atas jelas bahwa anggaran merupakan alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya dan merupakan pedoman dalam usaha dalam pencapaian tujuan di masa akan datang, sebagai rencana dan sasaran tertentu, anggaran membandingkan hasil yang dapat di capai dengan rencana yang merupakan dasar dan pengendalian, pengkoordinasian kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam suatu pemerintahan. Dengan adanya suatu rencana maka seluruh kegiatan yang ada saling menunjang dan secara bersama menuju sasaran yang telah di tetapkan.

#### **a. Prinsip-prinsip penganggaran**

Menurut Made Arya Wijaya (2009) prinsip-prinsip penganggaran adalah sebagai berikut:

1. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran
2. Disiplin Anggaran
3. Keadilan Anggaran

4. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran
5. Disusun Dengan Pendekatan Kinerja

## **B. Anggaran sektor publik**

### **a. Pengertian anggaran sektor publik**

Menurut Mardiasmo (2005:62) anggaran sektor publik dapat di definisikan sebagai berikut:

“ anggaran sektor publik berisi rencana kegiatan yang di persentasekan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam suatu moneter.

Pengertian anggaran sektor publik terus menerus mengalami perkembangan. Hingga kini terdapat bermacam-macam definisi yang di gunakan untuk menerangkan istilah anggaran sektor publik, namun pada dasarnya memiliki pengertian hampir sama. Dalam bentuk yang paling sederhana anggaran sektor publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak di lakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Hal ini sesuai dengan pendapat Mardiasmo (2007) yang menyatakan wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan

dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Deddy Nordiawan dalam Akuntansi Sektor Publik (2006) menjelaskan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

b. Konsep anggaran sektor publik

Aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi, aspek perencanaan, aspek pengendalian, dan aspek akuntabilitas publik. Oleh karena itu penganggaran sektor publik harus di awasi mulai tahap perencanaan pelaksanaan dan pelaporan.

Secara singkat dapat di katakan bahwa anggaran sektor publik merupakan suatu rencana financial yang menyatakan beberapa biaya atas rencana-rencana yang di buat (pengeluaran/ belanja) berapa banyak dan bagaimana memperoleh uang untuk menandai rencana tersebut (pendapatan) (mardiasmo, 2005:62.). Anggaran sektor publik harus bisa memenuhi kriteria yaitu merefleksikan perubahan prioritas kebutuhan dan keinginan masyarakat dan menentukan penerimaan dan pengeluaran departemen-departemen pemerintah, pemerintah propinsi atau daerah.

Menurut (Mardiasmo 2005:65) anggaran sektor publik penting karena beberapa alasan yaitu:

1. Anggaran merupakan alat abagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial, ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
2. Anggaran di perlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas.
3. Anggaran di perlukan untuk menyatakan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.

c. Fungsi anggaran sektor publik

Menurut mardiasmo (2005:63) fungsi anggaran sektor pulik dapat di sebutkan sebagai berikut

1. Anggara sebagai alat perencana (*planning tool*)

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisas. Anggaran sektor publik di buat untuk merencanakan tindakan apa yang akan di lakukan oleh pemerintah, beberapa biaya yang di butuhkan, dan berapa hasil yang di peroleh dari belanja pemerintah tersbut

Anggaran sebagai alat perencanaan di gunakan untuk:

- a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi misi yang di terapkan
- b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaan.

- c) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah di susun
- d) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi

## 2. Anggaran sebagai alat pengendali (*control tool*)

Sebagai alat pengendali, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar perbelanjaan yang dilakukan dapat di pertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran. Pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan dengan empat cara yaitu:

- a) Membandingkan anggaran aktual dengan kinerja yang dianggarkan
- b) Menghitung selisih anggaran
- c) Menemukan penyebab yang dapat di kendalikan (*controllable*) dan tidak dapat di kendalikan (*incontrollable*)
- d) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya

## 3. Anggaran sebagai Alat Kebijakan Fiskal (*fiscal tool*)

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah di gunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi melalui anggaran publik tersebut dapat di ketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi. Anggaran dapat di gunakan untuk mendorong, memfasilitasi, dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mencapai pertumbuhan ekonomi.

4. Anggaran sebagai alat politik (*political tool*)

Anggaran di gunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran bukan sekedar masalah teknis akan tetapi lebih merupakan alat politik (*political toll*) oleh karena itu pembuatan anggaran publik membutuhkan *politic skill coalitiaon building*, keahlian berorganisasi dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik oleh para menejer publik..

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and cominication tool*)

Setiap unit kerja pemerintah terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggran publik merupakan alat koordinasi antara bagian dalam pemerintah. Di samping itu anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antara unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus di komunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk di laksanakan.

6. Anggaran sebagai alat penilai kinerja (*performance measurument tool*)

Anggaran merupakan wujud komitmen dari *bugdet holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja menejer publik di nilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai di kaitkan

dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

7. Anggaran sebagai alat motivasi (*motivational tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat memotivasi manajer dan sifatnya agar bekerja secara ekonomis efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi

8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik (*public sphere*)

Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat, dan DPR/DPRD, LSM, perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam anggaran publik. Kelompok masyarakat yang terorganisir akan mencoba mempengaruhi anggaran pemerintah untuk kepentingan mereka.

d. jenis-jenis anggaran sektor publik

Menurut Mardiasmo (2005:66) jenis-jenis anggaran sektor publik, yaitu:

1. Anggaran operasional (*operational budget*)

Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintahan yang dapat dikategorikan dalam

anggaran operasional adalah belanja rutin. Belanja rutin adalah pengeluaran yang manfaatnya hanya satu tahun anggaran dan tidak dapat menambah aset atau kekayaan bagi pemerintah. Disebut "rutin" karena sifat pengeluaran tersebut berulang-ulang ada setiap tahun.

## 2. Anggaran modal /investasi (*capital/Investment Budget*)

Anggaran modal menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot dan sebagainya. Pengeluaran modal yang besar biasanya dilakukan dengan menggunakan pinjaman. Belanja investasi /modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah anggaran rutin untuk biaya operasional dan pemeliharaannya.

### e. Tujuan dan manfaat Anggaran Sektor Publik

Tujuan dan manfaat anggaran yaitu:

#### 1. Tujuan penyusunan anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2005:68) tujuan penyusunan anggaran sektor publik yaitu:

- a) Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antara bagian dalam lingkungan pemerintah.
- b) Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan.

- c) Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
- d) Meningkatkan transparansi dan petanggung jawaban pemerintah kepada DPR dan MPR dan masyarakat.

## 2. manfaat penyusunan anggaran publik

Menurut M. Nafarin (2007:19) manfaat anggaran sektor publik yaitu:

- a) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama
  - b) Dapat di gunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
  - c) Dapat memotivasi karyawan
  - d) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan
  - e) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
  - f) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat di manfaatkan seefisien mungkin
  - g) Alat pendidikan bagi para menejer
- f. Isi Anggaran sektor publik

Suatu anggaran pemerintah yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan instansi pemerintahan, sehingga fungsi-fungsi anggaran (pemodaman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan)

benar-benar dapat berjalan dengan baik yaitu anggaran yang menyeluruh semacam itu

g. kelebihan dan Kelemahan Anggaran Sektor publik

1. Kelebihan Anggaran Sektor Publik

Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:8) kelebihan anggaran sektor publik, yaitu:

- a) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu di proyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan
- b) Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk melanjutkan keputusan tersebut.
- c) Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
- d) Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajiban.
- e) Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian polakerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan

Mengingat setiap menejer penyelia di libatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan ikut serta.

#### h. Kelemahan Anggaran Sektor Publik

Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:8) kelemahan anggaran sektor publik yaitu:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi, maka terlaksana dengan baik.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sunggu.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manejer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang di ramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat luwes.

#### i. Karakteristik Anggaran Sektor Publik

Menurut Indra Bastian (2005:81) karakteristik anggaran sektor publik yaitu:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain 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 tinggi dari penyusunan anggaran
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu

j. Perinsip-perinsip Anggaran Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2005:267) perinsip-perinsip di dalam anggaran sektor publik meliputi

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut

2. Konprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana non *budgettair* pada dasarnya menyalahi perinsip anggaran yang bersifat konprehensif

3. Keutuhan anggaran

Semua anggaran dan belanja harus terhimpun dalam dana umum

4. *Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus dimanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodik bisa bersifat tahunan maupun multi tahunan

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi, yang dapat di jadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan *in* efesiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *inderstimate* pendapatan dan *over estimate* pengeluaran

7. Jelas

Anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat dan tidak membingungkan

8. Diketahui publik

Anggaran harus di informasikan kepada masyarakat luas

k. Tahap tahap anggaran sektor publik

menurut Mardiasmo (2005:70) tahap-tahap penyusunan anggran sektor publik yaitu:

1. Tahap persiapan anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersdia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu di perhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu di lakukan penaksiran pendapatan secara di estimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

2. Tahap ratifikasi

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif di tuntutan tidak hanya memiliki *managerial skill* namun juga mempunyai *political skill*

*selesman*, dan *coalition bulding* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan –pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran

Dalam tahap ini yang paling penting adalah yang harus di perhatikan oleh manajer keuangan publik adalah di miliknya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

4. Tahap pelaporan dan evaluasi tahap pelaporan dan evaluasi

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah di dukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka di harapkan dapat *budget reporting adn evaluation* tidak akan menemukan banyak masalah.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggran sektor publik

Menurut Mardiasmo (2005:78) faktor- faktor yang terdapat dalam penyusunan anggaran sektor publik adalah:

1. Tujuan dan terget yang hendakk di capai
2. Ketersediaan sumber daya (faktor produksi yang dimiliki pemerintah)
3. Waktu ynag di butuhkan untuk mencanpai tujuan dan target

4. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi anggaran, seperti munculnya peraturan pemerintah yang baru, fluktuasi pasar, perubahan sosial dan politik, bencana alam

### **C. Kas**

#### **a. Pengertian kas**

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2009;2,2,2) Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) no 2 kas didefinisikan sebagai berikut :

“ kas terdiri dari saldo (cash on hand) adalah investasi yang sifatnya likuid berjangka panjang dan dengan cepat dapat dijadikan kas dalam berjangka panjang dan dengan cepat dapat di jadikan kas dalam jumlah tertentu tanpa menghadapi resiko perubahan nilai yang signifikan

Menurut Standar Akuntansi Pemerintahan (2005;2.3) kas di artikan sebagai berikut:

“ kas daerah adalah tempat penyimpanan uang yang di tentukan oleh bendaharawan umum daerah untuk menampung seluruh penerimaan dan pengeluaran pemerintah pusat.

Menurut Permendagri No59 tahun 2007 pasal1 pengertiankas adalah sebagai berikut

“ Kas adalah alat pembayaran sah yang setiap saat dapat di gunakan untuk membiayai kegiatan pemerintah. Kas di kas Daerah merupakan saldo kas pemerintah daerah yang berada di rekening Kas Daerah pada bank-bank yang di tunjuk oleh pemerintah daerah

## b. Anggaran Kas

Pada dasarnya, anggaran kas menggambarkan rencana penerimaan dan pengeluaran selama satu periode anggaran selama satu periode anggaran (umumnya satu tahun, mulai 1 Januari.d 31 Desember).pada pemerintahan daerah, anggaran kas di buat oleh pejabat penatausahaan keuangan Daerah (PPKD) selaku Bendahara Umum Daerah (BUD)dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Karena SKPD merupakan bagian dari pemda, maka ageregasi dari anggaran kas seluruh SKPD akan menjadi anggaran kas pemda.

Adapun hala-hal yang terkandung dalam anggaran kas itu sendiri yaitu:

1. Estimasi penerimaan kas dari beberapa sumber
2. Estimasi pengeluaran kas untuk berbagai tujuan
3. Estimasi meliputi periode tertentu di masa yang akan datang
4. Estimasi posisi kas pada suatu periode

## c. kegunaan anggaran kas

Menurut Munandar (2006 :312) kegunaan dari penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut:

1. secara umum mempunyai tiga kegunaan yaitu:
  - a) Sebagai pedoman kerja
  - b) Sebagai alat pengkoordinasian kerja
  - c) Sebagai pengawasan kerja

2. Secara khusus anggaran kas berguna sebagai dasar untuk penyusunan *Master Balance Sheet Budeget (anggaran naraca)*

d. Tujuan Penyusunan Anggaran Kas

Tujuan dari penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut:

1. Menentukan posisi kas pada berbagai waktu dengan membandingkan uang kas yang masuk dengan uang kas yang keluar
2. Memperkirakan kemungkinan terjadinya defisit atau surplus
3. Mempersiapkan keputusan pembelajaan jangka pendek dan jangka panjang
4. Sebagai dasar kebijakan pemberian kredit
5. Sebagai dasar otorisasi dana anggaran yang disediakan
6. Sebagai dasar penilaian terhadap realisasi pengeluaran kas sebelumnya

e. Metode penyusunan Anggaran Kas

Metode penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut:

1. Metode perkiraan kas atau metode langsung
2. Metode ikhtisar laba rugi atau metode tidak langsung

f. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran kas

Aliran masuk kas di bendahara umum daerah (BUD) bersumber dari pendapatan dan pembiayaan serta transaksi/kejadian non anggaran. Sementara aliran masuk kas SKPD umumnya bersumber dari BUD, kecuali bagi SKPD yang memiliki fungsi sebagai pemungut /penerima pendapatan yang bersumber dari potensi daerah sendiri, seperti pajak dan

retribusi. Bagi SKPD, beberapa langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran kas adalah sebagai berikut

1. Menentukan batas atas (plafon)

Anggaran yang ditetapkan dalam APBD untuk SKPD bersangkutan. Plafon ini merupakan batas maksimal kas yang bisa dikeluarkan atau dibayarkan oleh SKPD.

2. Menyusun jadwal pelaksanaan program dan kegiatan

Dengan adanya jadwal pelaksanaan kegiatan dapat ditentukan kapan pencairan akan dilakukan. Pelaksanaan kegiatan sangat tergantung pada kemampuan sumberdaya yang dimiliki SKPD berupa personal, peralatan, dokumen, dan masukan lainnya. Jika jumlah personil di SKPD tidak banyak, maka pelaksanaan beberapa kegiatan dalam waktu bersamaan mungkin sesuatu yang tidak mungkin dilakukan.

3. Menentukan jumlah pencairan setiap bulan

Jumlah pencairan setiap bulan ditentukan oleh banyaknya kegiatan atau kontrak yang harus dipenuhi. Adakalanya dalam satu bulan dilaksanakan beberapa kegiatan sekaligus.

4. Membuat tabel anggaran

Tabel anggaran kas dibuat untuk memberikan gambaran tentang jumlah dan waktu pencairan dana. Secara umum anggaran kas memuat sumber penerimaan kas atau aliran masuk kas dan penggunaan kas dari atau aliran kas keluar kas setiap bulan.

#### g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Kas

Dalam permendagri Nomor 59 Tahun 2007 terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi anggaran kas pemda yakni :

1. Sumber penerimaan. Aliran kas masuk mencakup pendapatan asli daerah (PAD), dana pembagian, lain-lain pendapatan, dan penerimaan dalam pembiayaan. (SILPA tahun lalu, pendapatan, penerimaan piutang/pinjaman yang pernah diberikan, hasil penjualan, aset yang dipisahkan)
2. Musim. Penentuan jadwal kegiatan ada kalanya tergantung pada “musim” seperti untuk kesehatan (pancaroba), pendidikan (ujian nasional), pekerjaan umum, (kemarau /hujan.
3. Keterkaitan dengan kegiatan /anggaran tahun lalu. Pengeluaran kas ini terkait dengan belanja yang bersifat mengikat, yaitu kegiatan yang telah
4. di kontrakkan dengan pihak ketiga , namun di bayar klaim mereka atas beban APBD
5. Urgensi kegiatan di luar keadaan luar biasa atau darurat. Ada kalanya pelaksanaan suatu kegiatan di dahulukan /diprioritaskan karena kepala daerah yang baru dituntut merealisasikan janji kampanyenya.

#### h. Keterkaitan Anggaran Kas dengan Dokumen Penatausahaan

Dalam permendagri Nomor 59 Tahun 2007 keterkaitan antara anggaran kas dengan penatausahaan, baik di PPKD maupun SKPD tidak terlihat dengan jelas. Hal ini dapat dilihat dari, misalnya:

1. Dalam surat penyediaan (SPD), yakni dokumen yang “menghubungkan” antara rencana kegiatan dengan alokasi yang bisa di cairkan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, tidak disebutkan adanya anggaran kas kecuali plafon menurut Dokumen pelaksanaan anggaran-Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA-SKPD)
  2. Dalam pembuatan surat permintaan pembayar (SPP) oleh bendahara pengeluaran , format yang ada juga tidak menunjukkan adanya dokumen anggaran kas yang perlu di acu atau di ikuti.
  3. Selaku pengguna anggaran (PA) dan pengguna barang (PB), kepala SKPD memang seolah-olah tidak memiliki hubungan langsung dengan anggaran kas. Hal ini dapat dilihat dari format surat perintah membayar (SPM) yang di tandatanganinya uang sama sekali tidak memuat informasi tentang ketersediaan dana sesuai dengan anggaran kas SKPD.
- i. Laporan Realisasi Anggaran

Sesuai dengan peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan Daerah dan perubahannya, peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 bahwa Laporan Realisasi Anggaran adalah laporan yang menyajikan informasi anggaran dan raelisasi pendapatan dan belanja pemerintah daerah dalam suatu periode tertentu yaitu satu tahun

#### **D. Komunikasi Organisasi**

Menurut Rogers (1955) *dalam* Suranto (2005) menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses yang di dalamnya terdapat suatu gagasan

yang dikirimkan dari sumber kepada penerima dengan tujuan merubah perilakunya. Jadi dalam hal ini komunikasi memiliki banyak definisi sesuai dengan persepsi dari masing-masing para ahli, dan disesuaikan konteks yang dihadapi dalam komunitas yang dihadapi.

Komunikasi yang baik dan lancar adalah komunikasi terbuka di mana informasi mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam suatu organisasi, informasi tersebut sebaiknya harus terbuka, ada umpan balik yang dapat diutarakan dalam suasana saling percaya, orang saling tertarik, saling memperhatikan, dan saling menghormati.

#### **E. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini yakni kinerja kepala dinas, kepala bidang, kepala bagian, kepala seksi, dan kepala sub bidang, kepala sub bagian, kepala sub seksi. Dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan, pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu (Hafiz, 2007):

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab untuk perencanaan

tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar darisuat struktur organisasi” (Koontz *et al.*, dalam Hafiz, 2007).

## 2. Investigasi

Menurut Supomo dan Indriantoro dalam Hafiz (2007), laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi.

## 3. Koordinasi

Koontz *et al.*, dalam Hafiz (2007) mengungkapkan bahwa setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronisasikan tindakan individu yang timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok diperpadukan.

## 4. Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai atau mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk (Supomo dan Indriantoro dalam Hafiz, 2007).

## 5. Pengawasan

Koontz *et al.*, dalam Hafiz (2007) menyebutkan “pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan”.

## 6. *Staffing*

Menurut Terry dan Rue dalam Hafiz (2007), “penataan staff adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik”.

## 7. *Negosiasi*

Komunikasi merupakan salah satu cara untuk mendapatkan informasi dari bawahan kepada atasan agar dapat menentukan suatu keputusan. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi dalam kelompok dapat dilakukan melalui negosiasi (Gibson *et al.*, dalam Hafiz, 2007).

## F. PENELITIAN TERDAHULU

**Tabel 2.1 Rewiew penelitian Tterdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun	judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nurhalimah, Darwanis 2013	pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur perangkat daerah di pemerintah aceh	Partisipasi Penyusunan Penganggaran	partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran mempunyai hubungan terhadap kinerja aparatur perangkat daerah sebesar 79,8%.
2	Ebenezer Sipayung 2016	analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan <i>job relevant information</i> sebagai moderat variabel terhadap kinerja manajerial	Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja menejerial	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika <i>job relevant information</i> tinggi.
3	said herry safrizal 2012	pengaruh partisipasi anggaran dan karakteristik informasi akuntansi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah kota lhokseumawe	Pengaruh Partisipasi Anggaran	Partisipasi penggaran dan karakteristik informasi akuntansi tidak mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah Daerah Kota Lhokseumawe
4	NiNyoman Dewi Anggarini 2016	pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial pt. bpd bali cabang tabanan: motivasi sebagai variabel pemoderasi	Pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja menejerial	motivasi berpengaruh signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
5	Ifat Fatmawati	pengaruh	Pengaruh partisipasi	pengaruh partisipasi anggaran terhadap

	2014	partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran: komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating	anggaran	senjangan anggaran tidak dimoderasi oleh ketidakpastian lingkungan. sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi ketidakpastian lingkungan tidak memperkuat atau memperlemah dalam proses partisipasi anggaran dalam menciptakan senjangan anggaran.
6	Fauzan Rahman	pengaruh partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah kabupaten aceh tengah.	Pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah	Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi dan peran manajerial pengelola keuangan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah.
7	Maya Triana 2012	pengaruh partisipasi anggaran, <i>budget emphasis</i> , dan <i>locus of control</i> terhadap <i>slack</i> anggaran (survei pada hotel berbintang di kota jambi)	pengaruh partisipasi anggaran	partisipasi anggaran secara parsial memiliki pengaruh terhadap <i>slack</i> anggaran. <i>budget emphasis</i> secara parsial memiliki pengaruh terhadap <i>slack</i> anggaran. 3. <i>locus of control</i> secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap <i>slack</i> anggaran.
8	Johny Manarinsong	Pengaruh Sistem Informasi Keuangan,		Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara melalui pimpinan

		Partisipasi Anggaran serta Sikap Perilaku Aparat terhadap Kinerja Keuangan Daerah di Provinsi Sulawesi Utara		SKPD telah ikut berpartisipasi terhadap penyusunan anggaran daerah, sehingga peningkatan partisipasi penyusunan anggaran secara langsung dapat meningkatkan kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara.
9	Hafsah Ramdhansyah 2009	pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial	Pengaruh anggaran dengan terhadap kinerja menejerial	Terdapat hubungan positif secara langsung antara partisipasi anggaran budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dan kinerja menejerial
10	Beny ArifinW.	Pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi	Pengaruh partisipasi penganggaran	partisipasi penyusunan anggaran dapat dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan dari kepuasan dan ketidakpastian lingkungan, demikian juga untuk umpan balik anggaran dapat dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial

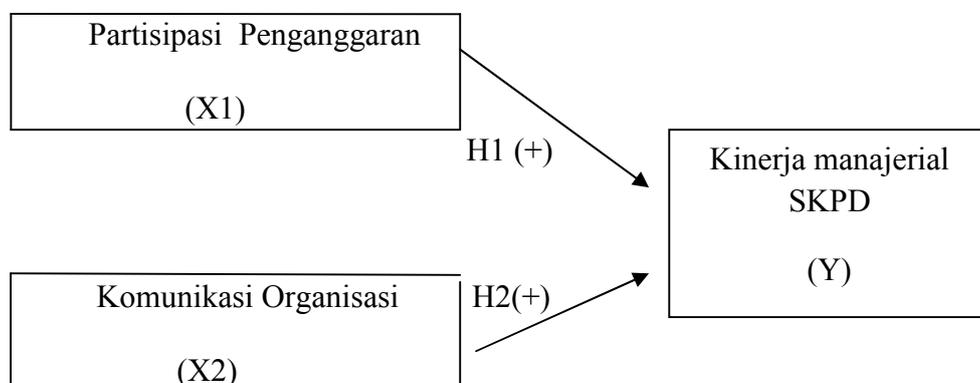
## G. KERANGKA PIKIR

Pemerintah berperan sebagai agen yang melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan masyarakat dan bertanggung jawab untuk

melaksanakan amanah tersebut dengan baik agar tercapai tujuan organisasi pemerintah. Dalam rangka mewujudkan kinerja pemerintah daerah secara menyeluruh, pemerintah daerah harus mampu menciptakan lingkungan kerja melalui sistem kerja yang partisipatif, salah satunya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dengan keterlibatan semua individu dalam penyusunan anggaran SKPD akan meningkatkan kesadaran dan rasa tanggung jawab mereka terhadap anggaran yang telah disusun bersama-sama. Peran manajemen publik pejabat pengguna anggaran/barang yang semakin baik dalam melaksanakan setiap kegiatan kerja anggaran akan meningkatkan kinerja SKPD. Oleh karena itu, semakin baik kinerja SKPD akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Secara ringkas, pemikiran sebagaimana diuraikan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1: kerangka pikir



## H. HIPOTESIS

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langka ketiga dalam penelitian. Setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka pikir. Menurut Sugiono (2013:99), bahwa pengertian hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diberikan penulis. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1: partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H2: peran komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh data yang diharapkan dan mencari pemecahan serta untuk membuktikan hipotesis yang telah di buktikan maka penulis memilih lokasi penelitian pada SKPD Pemerintah Kabupaten Gowa. Sedangkan waktu yang di rencanakan untuk merencanakan penelitian ini dua bulan mulai bulan April sampai dengan Mei 2017

#### **B. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang di gunakan dalam penulisan ini di peroleh dengan beberapa cara sebagai berikut:

a. Metode kepustakaan (*Library Research*)

Metode kepustakaan adalah metode pengumpulan data dengan jalan mengutip dari buku – buku yang berkaitan dengan obyek yang sedang diteliti oleh penulis.

b. Metode Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Metode penelitian lapang adalah metode yang dilakukan untuk menganalisis permasalahan yang di hadapi dengan cara :

1. Metode Pengamatan (*Observasi*) yaitu dengan melakukan penelitian secara langsung kepeda obyek yang diteliti.

2. Metode Wawancara yaitu melakukan wawancara langsung dengan kepala bagian dan pihak-pihak yang layak sebagai responden guna memperoleh data yang di perlukan.
3. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

#### 4. Studi Internet

Sehubungan dengan adanya keterbatasan sumber referensi dari perpustakaan yang ada, maka penulis juga melakukan *browsing* guna mendapatkan referensi yang terpercaya pada situs-situs terkait guna memperoleh tambahan literatur atau data relevan, terpercaya lainnya yang dibutuhkan.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Untuk menunjang penulisan serta penelitian ini maka dibutuhkan jenis data sebagai berikut:

1. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk informasi dan keterangan-keterangan yang berasal dari dalam maupun dari luar instansi.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka seperti jumlah data anggaran yang di salurkan oleh objek yang di teliti, laporan keuangan dan lain-lain.

Adapun sumber data yang di pakai dalam menunjang penelitian ini ada dua yaitu:

- a. Data *Primer* yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari sumber datanya, melalui observasi atau wawancara
- b. Data *sekunder* yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dapat diperoleh melalui buku, laporan, jurnal dan lain-lain.

#### **D. Populasi dan Sampel**

- a. Populasi

Populasi mengacu pada sekelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menarik yang ingin diteliti oleh peneliti dan membuat kesimpulan atas sekelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik tersebut (Sekaran dan Bougie, 2009:262). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai yang bekerja ditiga SKPD yang pilih dari keseluruhan yang berjumlah 44 SKPD di Kabupaten gowa yang di kerejakan karena waktu penelitian tidak memadai sehingga peneliti hanya dapat meneliti di tiga SKPD yaitu: Dinas perdagangan dan perindustrian, Dinas perhubungan dan Badan Pengelolah keuangan Daerah. Yang ada di Pemerintah Kabupaten Gowa.

- b. Sampel

Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. (Sekaran dan Bougie, 2009:263). Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat eselon tiga dan empat satu tingkat di bawah kepala SKPD. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Responden penelitian adalah pejabat eselon tiga dan

empat selaku kuasa penganggaran pada tiap SKPD di Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa. Pejabat eselon tiga dan empat pada Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa bekerja sebagai sekretaris dinas/badan, wakil direktur, dan kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala sub bidang dan kepala seksi pada tiap dinas.

**Tabel 5.2**  
**sampel penelitian**

INSTANSI	JENIS KELAMIN		USIA			JABATAN	
	L	P	30-40	41-50	51-60	Eleson IV	Eleson III
<b>DISHUB</b>	1	3	3	1		2	2
<b>DISPERINDA</b>	8	6	5	6	3	8	6
<b>BPKD</b>	11	6	7	5	5	8	9

Sumber: Data primer 2017 (Data diolah)

#### **E. Metode Analisis Data**

Untuk menunjang penelitian ini maka metode analisis yang digunakan adalah *deskriptif kuantitatif* yakni menggambarkan secara jelas tahapan permasalahan yang di bahas yakni pengaruh partisipasi penganggaran dan penilaian SKPD dalam menentukan pemberian anggaran. adapun analisis data yang di gunakan adalah Analisis Regresi Berganda yaitu:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 \quad y = \text{kinerja managerial}$$

Di mana variabel:

$X_1 = \text{Partisipasi penganggaran}$

$X_2 = \text{komunikasi organisas}$

## **F. Definisi Operasional**

Deskriptif kuantitatif adalah analisis yang di gunakan untuk menggambarkan keseluruhan proses pada suatu kegiatan

1. Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Nor, 2007).
2. Komunikasi Organisasi merupakan proses yang di dalamnya terdapat suatu gagasan yang dikirimkan dari sumber kepada penerima dengan tujuan merubah perilakunya. Jadi dalam hal ini komunikasi memiliki banyak definisi sesuai dengan persepsi dari masing-masing para ahli, dan disesuaikan konteks yang dihadapi dalam komunitas yang dihadapi.
3. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini yakni kinerja kepala dinas, kepala bidang, kepalabagian, kepala seksi, dan kepala sub bidang.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN**

#### **A. Sejarah berdirinya Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gowa**

Tahun 1961 baru terbentuk Departemen Perindustrian Rakyat Kabupaten Gowa dengan alamat tetap Jl. Mesjid Raya no. 34 Sungguminasa Kab.Gowa.

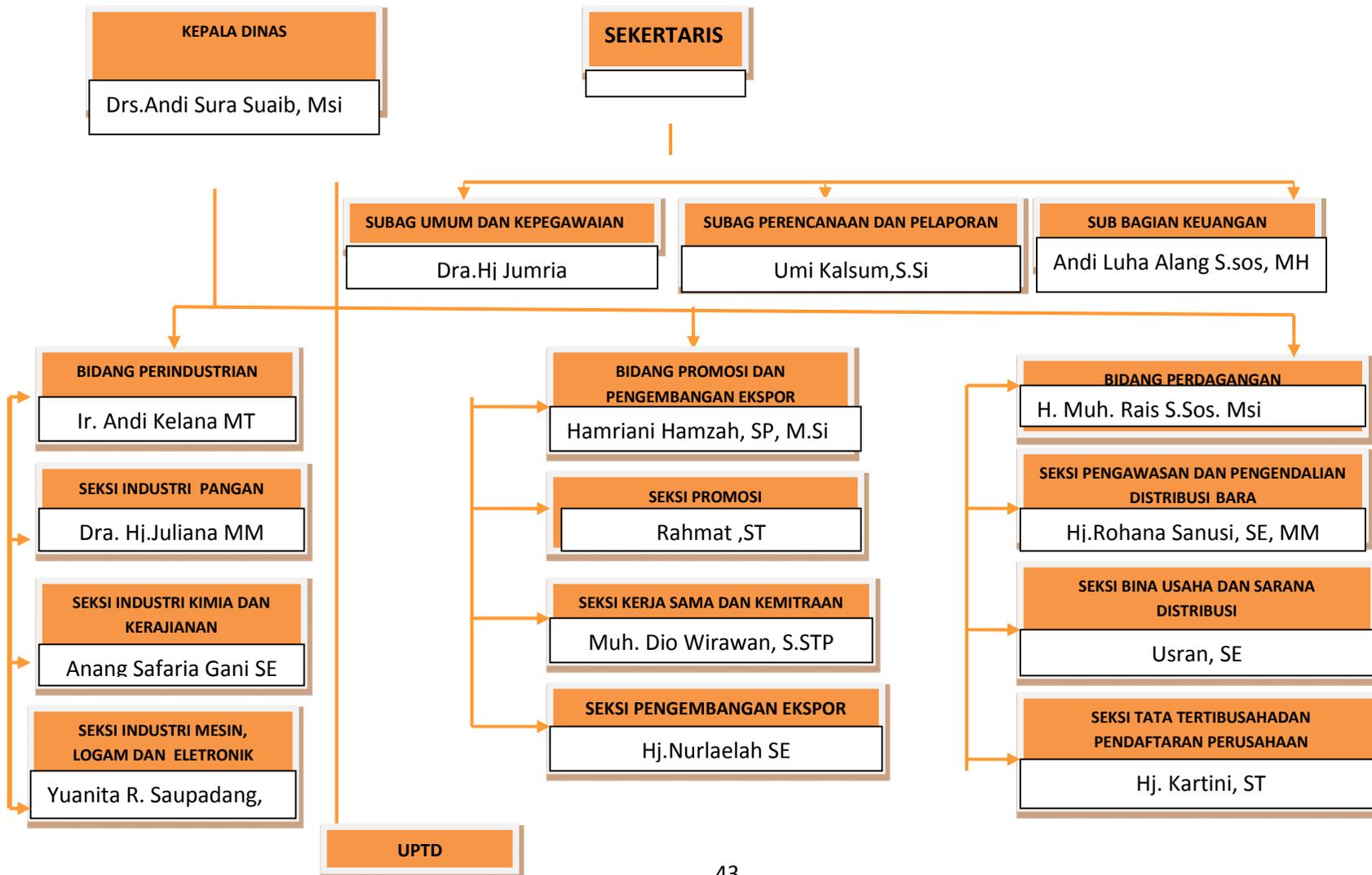
Tahun 1970 berupa nama menjadi Kantor Resor Perindustrian Kabupaten Gowa dan wilayah kerjanya meliputi Gowa, Takalar dan Jeneponto. Alamat masih di Jl.Mesjid Raya Sungguminasa.

Tahun 1976 kembali lagi menjadi Kantor Departemen Perindustrian Kabupaten Gowa dan Takalar, alamat sama dengan diatas.

Tahun 1982 berubah menjadi Kantor Departemen Perindustrian Kabupaten Gowa.

Tahun 1995 sesuai dengan Peraturan Daerah No. 03 Tahun 2001 maka Departemen berupa wujud menjadi Dinas Perindustrian Perdagnagan dan Penanaman Modal Kab.Gowa. Dan Selanjutnya pada Tahun 2001 yang dikenal dengan abad 21 yang lebih dikenal dengan millennium ketiga dan sekaligus terlaksananya otonomi daerah sebagai implementasi dari UU No.22 Tahun 1999 dan UU.No.25 Tahun 1999 yang penuh dengan tantangan dibidang pembangunan ekonomi daerah dimana Kabupaten Gowa ditunjuk sebagai pelaksana ketentuan otonomi daerah mewakili Propinsi Sulawesi Selatan

**STRUKTUR ORGANISASI**  
**DINAS PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN**



## **B. Visi Misi dan Tujuan Disperindag Kab. Gowa**

### a. Visi

Menjadikan Kabupaten Gowa sebagai pusat pertumbuhan sektor industri, perdagangan di kawasan selatan Provinsi Sulawesi Selatan.

### b. Misi

1. Meningkatkan pembinaan untuk pengembangan industri kecil yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.
2. Menjamin kelancaran jalur distribusi dan ketersediaan barang/ jasa.

### c. Tujuan

1. Menciptakan iklim usaha yang kondusif serta jaminan kepastian bagi investor.
2. Menyampaikan data potensi penanaman modal yang akurat, dengan pemanfaatan sistem informasi.
3. Mengembangkan agroindustri dan agrobisnis.
4. Memperluas pasar hasil industri dan produk unggulan daerah.
5. Menciptakan kesempatan berusaha dan kesempatan kerja.

## **D. Job Description**

- a. **Kepala Dinas:** mempunyai tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang Perhubungan berdasarkan kewenangan dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah sesuai peraturan perundang-undangan dan pedoman yang berlaku untuk kelancaran tugas.

- b. **Sekretariat:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan koordinasi kegiatan, memberikan pelayanan teknis dan administrasi penyusunan program, umum, kepegawaian, perencanaan, keuangan dan pelaporan dalam lingkungan Dinas.
- c. **Subbagian umum dan kepegawaian:** mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris dalam mengumpulkan bahan dan melakukan urusan ketatausahaan, administrasi pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan barang, urusan rumah tangga serta mengelola administrasi kepegawaian.
- d. **Subbagian Perencanaan dan Keuangan:** mempunyai tugas pokok membantu Sekretaris dalam mengumpulkan bahan dan melakukan pengelolaan perencanaan, administrasi dan pelaporan keuangan.
- e. **Bidang Lalu Lintas:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan koordinasi kegiatan, memberikan pelayanan teknis dan administrasi pada Bidang Lalu Lintas.
- f. **Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Lalu Lintas dalam melaksanakan pengujian kendaraan bermotor.
- g. **Seksi Pengawasan dan Pengendalian Operasional** dipimpin oleh Kepala Seksi yang mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Lalu Lintas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian operasional.

- h. **Seksi Pengawasan dan Pengendalian:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Lalu Lintas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian operasional.
- i. **Seksi Bimbingan Keselamatan:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Lalu Lintas dalam melakukan bimbingan keselamatan.
- j. **Bidang Angkutan:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan koordinasi kegiatan, memberikan pelayanan teknis dan administrasi pada Bidang Angkutan.
- k. **Seksi Angkutan Orang:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Angkutan dalam melaksanakan pembinaan angkutan orang.
- l. **Seksi Angkutan Khusus dan Barang:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Angkutan dalam melaksanakan pembinaan angkutan khusus dan Barang.
- m. **Seksi Bina Usaha Angkutan:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Angkutan dalam melaksanakan pembinaan bina usaha angkutan.
- n. **Bidang Teknik Sarana dan Prasarana:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan koordinasi kegiatan, memberikan pelayanan teknis dan administrasi pada Bidang Teknik Sarana dan Prasarana.
- o. **Seksi Manajemen Rekayasa Lalu Lintas:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Teknik Sarana dan Prasarana dalam melaksanakan manajemen rekayasa lalu lintas.

- p. **Seksi Sarana dan Prasarana Lalu Lintas:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Teknik Sarana dan Prasarana dalam melaksanakan pembinaan sarana dan prasarana lalu lintas.
- q. **Seksi Terminal dan Perparkiran:** mempunyai tugas pokok membantu Kepala Bidang Teknik Sarana dan Prasarana dalam melaksanakan pembinaan terminal dan perparkiran.

#### E. Job Description

- a. **Kepala Dinas:** merumuskan konsep sasaran, mengkoordinasikan, menyelenggarakan, membina, mengarahkan, mengevaluasi serta melaporkan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah di bidang perindustrian dan perdagangan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- b. **Sekretaris:** mempunyai tugas merencanakan operasionalisasi, memberi tugas, memberi petunjuk, menyelia, mengatur, mengevaluasi dan melaporkan penyelenggaraan tugas kesekretariatan, meliputi urusan umum dan kepegawaian, perencanaan dan pelaporan serta pengelolaan keuangan.
- c. **Subag umum dan kepegawaian:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek, menyelia, mengatur, mengevaluasi dan melaporkan kegiatan administrasi umum dan kepegawaian.
- d. **Subag perencanaan dan pelaporan:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek, menyelia,

mengatur, mengevaluasi dan melaporkan tugas Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan.

- e. **Sub bagian keuangan:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/ mengecek, menyelia, mengatur, mengevaluasi dan melaporkan urusan keuangan, kegiatan kebendaharawan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
- f. **Bidang perindustrian:** merencanakan operasionalisasi, memberi tugas, memberi petunjuk, menyelia, mengatur, mengevaluasi dan melaporkan penyelenggaraan tugas di Bidang Perindustrian
- g. **Seksi industri pangan:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Industrial Hasil Pertanian.
- h. **Seksi industri kimia dan kerajinan:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Industri Kimia dan Kerajinan.
- i. **Seksi industri mesin, logam dan elektronik:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Industri Mesin, Logam dan Elektronika.
- j. **Bidang promosi dan pengembangan ekspor:** merencanakan operasionalisasi, memberi tugas, memberi petunjuk, menyelia, mengatur, mengevaluasi dan melaporkan penyelenggaraan tugas di Bidang Pengembangan Usaha Mikro.

- k. **Seksi promosi:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Pengembangan Pasar dan Promosi.
- l. **Seksi kerja sama dan kemitraan:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Kerjasama dan Kemitraan Usaha.
- m. **Seksi pengembangan ekspor:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Pengembangan Kelembagaan.
- n. **Bidang perdagangan:** merencanakan operasionalisasi, memberi tugas, memberi petunjuk, menyelia, mengatur, mengevaluasi dan melaporkan penyelenggaraan tugas di Bidang Perdagangan.
- o. **Seksi pengawasan dan pengendalian distribusi barang:** merencanakan beri petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Pembinaan Usaha dan Sarana Perdagangan.
- p. **Seksi bina usaha dan sarana distribusi:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Pembinaan dan Perlindungan Konsumen
- q. **Seksi tata tertibusahadan pendaftaran perusahaan:** merencanakan kegiatan, memberi petunjuk, memberi tugas, membimbing, memeriksa/mengecek dan membuat laporan tugas Seksi Pengawasan dan Distribusi Barang.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. HASIL PENELITIAN

Pengumpulan data dikumpulkan selama satu bulan dimulai pada tanggal 15 bulan April sampai tanggal 15 Mei 2017. Kuesioner yang disebar ke instansi-instansi yang menjadi objek penelitian berjumlah 40. Dari 40 kuesioner yang disebar, yang diterima kembali adalah 38, dan dari 38 kuesioner tersebut, terdapat 3 kuesioner yang dikeluarkan karena tidak lengkap mengisi jawaban. Oleh karena itu jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 35 kuesioner. Secara lengkap data disajikan dalam tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1

#### Analisis Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang didistribusikan	40
Kuesioner kembali	38
Kuesioner yang gugur (jawaban tidak lengkap)	3
Kuesioner yang dapat diolah	35

Sumber : Data primer 2017 (Data diolah)

### a. Karakteristik Responden

Responden penelitian adalah para pejabat yang bekerja di SKPD Kabupaten Gowa. Jumlah SKPD yang menjadi objek penelitian berjumlah 3 instansi. Jabatan responden meliputi sekretaris, kepala seksi, kepala bidang, kepala sub.bidang. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan mudah dipahami mengenai karakteristik responden, maka datanya disajikan pada tabel 5.2 berikut :

**Tabel 5.2**  
**Karakteristik Responden**

INSTANSI	KUESIONER		JENIS KELAMIN		USIA			JABATAN		LAMA MENJABAT		
	keluar	kembali	L	P	30-40	41-50	51-60	Eleson IV	Eleson III	1-5 th	6-10 th	>60 th
DISHUB	7	4	1	3	3	1		2	2	3	1	
DISPERINDA	15	14	8	6	5	6	3	8	6	7	5	2
BPKD	18	17	11	6	7	5	5	8	9	7	6	4

Sumber: Data primer 2017

### b. Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (Partisipasi Penganggaran, Komunikasi Organisasi dan Kinerja Manajerial),

**Tabel 5.3**  
**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
PARTISIPASI_	35	14	10	24	693	19.80	2.553
PENGANGGARAN							
KOMUNIKASI_	35	10	24	34	1008	28.80	2.167
ORGANISASI							
KINERJA_	35	25	48	73	2146	61.31	4.733
MANAGERIAL							
Valid N (listwise)	35						

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Dari tabel tersebut, berdasarkan jawaban dari 35 responden maka hasil pengukuran variabel partisipasi penganggaran mempunyai total jawaban seluruhnya berjumlah 693 dengan jawaban terendah 10 dan jawaban tertinggi 24, sehingga diperoleh skor jawaban rata-rata (mean) 19.80 dengan standar deviasi 2.553.

Hasil pengukuran variabel komunikasi organisasi pada tabel terlihat, dari 35 responden diperoleh total jawaban seluruhnya 1008 dengan jawaban terendah 24 dan jawaban tertinggi 34, sehingga diperoleh skor jawaban responden mempunyai rata-rata 28.80 dengan standar deviasi 2.167.

Hasil pengukuran variabel kinerja manajerial pada tabel terlihat, dari 35 responden diperoleh total jawaban seluruhnya 2146 dengan jawaban terendah 48 dan jawaban

tertinggi 73, sehingga diperoleh skor jawaban responden mempunyai rata-rata 61.31 dengan standar deviasi 4.733

### c. Hasil Uji Kualitas data

Ada dua prosedur yang dilakukan untuk mengukur reliabilitas dan validitas, yaitu

- a. Uji reliabilitas dengan melihat koefisien (Cronbach) Alpa. “Nilai reliabilitas dilihat dari cronbachalpa masing-masing instrumen penelitian yaitu harus lebih besar dari pada 0,6” (Sekaran, 2000:39).
- b. Uji validitas dilakukan dengan melihat “korelasi antara skor butir dengan skor faktor hams berkorelasi positif, kemudian membandingkan r tabel dengan r hitung dari tiap butir pertanyaan pada  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $(n-k)$ ” (Santoso, 2000:41). Secara rinci hasil uji reliabilitas dan validitas disajikan pada lampiran 4 dan 5.

Dari hasil output *reliability* variabel partisipasi penganggaran pada lampiran tersebut, menunjukkan bahwa variabel partisipasi Penganggaran adalah reliabel dengan cronbachalpa 0,528, yang berarti bahwa  $0,528 > 0,60$ . Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan item pertanyaan kuesioner sudah memiliki reliabilitas yang tinggi.

Hasil tersebut juga menunjukkan data singkat dari keenam butir pertanyaan yang mencakup mean dan standar deviasi dari masing-masing butir, yang dilanjutkan dengan mean dan standar deviasi untuk keenam butir tersebut, yaitu 2.553 dan 19.80.

**Tabel 5.4**  
**Validitas Instrumen Pertanyaan Partisipasi Penguangan**

<b>Item</b>	<b><i>Corrected item total correlation</i>(<math>r_{hitung}</math>)</b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Pertanyaan 1	0.358	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0.214	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0.408	0,349	Valid
Pertanyaan 4	0.350	0,349	Valid
Pertanyaan 5	0.165	0,349	Valid

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)*

Kolom *Corrected Item Total Correlation* merupakan korelasi antara skor item dengan total item yang dapat digunakan untuk menguji validitas instrumen. Untuk menguji validitas, butir pernyataan tersebut harus dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan. Pada signifikansi 5% dengan derajat bebas  $df = 32$ , jumlah (kasus - k),  $r_{tabel}$  sebesar 0,349. Berdasarkan gambar pada tabel 5.2 terlihat bahwa hasil uji validitas menunjukkan semua pertanyaan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil output *reliability* variabel komunikasi organisasi dapat diketahui bahwa variabel tersebut reliabel dengan cronbach alpha adalah 0,547 yang berarti  $0,547 > 0,60$ . Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan item pertanyaan kuesioner sudah memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil tersebut juga

menunjukkan data singkat dari kesembilan butir pertanyaan yang mencakup mean dan standar deviasi untuk kesembilan butir tersebut, yaitu 28.80 dan 2.167.

**Tabel 5.5**  
**Validitas Instrumen Pertanyaan Komunikasi Organisasi**

Item	<i>Corrected item total correction</i> ( $r_{hitung}$ )	$r_{tabel}$	Keterangan
Pertanyaan 1	0.296	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0.415	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0.447	0,349	Valid
Pertanyaan 4	0.268	0,349	Valid
Pertanyaan 5	0.304	0,349	Valid
Pertanyaan 6	0.145	0,349	Valid
Pertanyaan 7	0.115	0,349	Valid

*Sumber* :Hasil PengolahanData Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (datadiolah)

Selanjutnya, output realibility menunjukkan hasil dari proses validitas untuk variabel kinerja manajerial. Berdasarkan gambar pada tabel 5.3 terlihat bahwa hasil uji validitas menunjukkan semua pertanyaan valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil output *reliability* variabel kinerja manajerial dapat diketahui bahwa variabel tersebut reliabel dengan cronbach alpha adalah 0,745 yang berarti  $0,745 > 0,60$ . Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan item pertanyaan kuesioner sudah memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil tersebut juga menunjukkan data singkat dari kesembilan butir pertanyaan yang mencakup mean dan standar deviasi untuk kesembilan butir tersebut, yaitu 61.31 dan 4.733.

**Tabel 5.6**  
**Validitas Instrumen Pertanyaan Kinerja Manajerial**

<b>Item</b>	<b><i>Corrected item total correation</i>(<math>r_{hitung}</math>)</b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Pertanyaan 1	0.067	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0.192	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0.134	0,349	Valid
Pertanyaan 4	0.049	0,349	Valid
Pertanyaan 5	0.008	0,349	Valid
Pertanyaan 6	0.131	0,349	Valid
Pertanyaan 7	0.390	0,349	Valid
Pertanyaan 8	0.351	0,349	Valid
Pertanyaan 9	0.409	0,349	Valid
Pertanyaan 10	0.541	0,349	Valid
Pertanyaan 11	0.699	0,349	Valid
Pertanyaan 12	0.673	0,349	Valid
Pertanyaan 13	0.631	0,349	Valid
Pertanyaan 14	0.455	0,349	Valid
Pertanyaan 15	0.487	0,349	Valid

*Sumber* :Hasil PengolahanData Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Selanjutnya, output realibility menunjukkan hasil dari proses validitas untuk variabel kinerja manajerial. Berdasarkan gambar pada tabel 5.4 terlihat bahwa hasil uji validitas menunjukkan semua pertanyaan valid karena  $r_{hitung} > r$  tabel pada taraf signifikansi 5%.

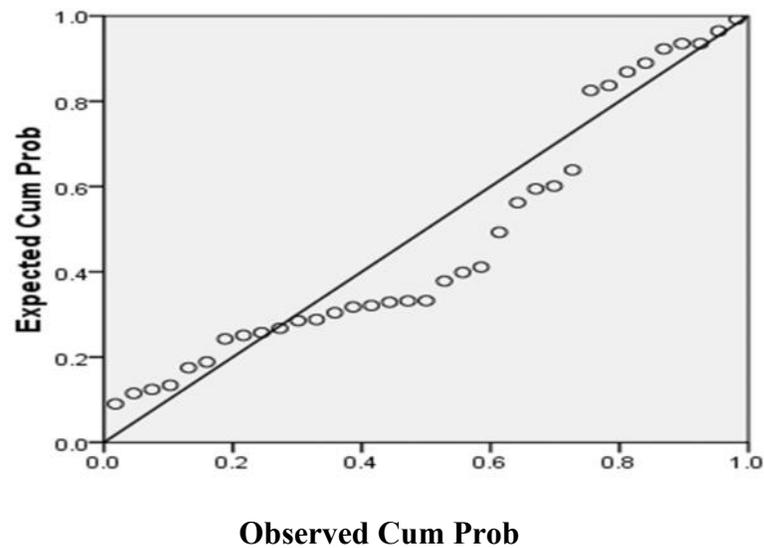
#### **d. Hasil Uji Asumsi Klasik**

##### **a) Uji Normalitas**

Uji normalitas dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dapat juga dengan melihat histogram dari residualnya. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, demikian sebaliknya.

Pada penelitian ini hasil pengolahan data menampilkan grafik normal, plot yang ada menunjukkan titik menyebar sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, demikian juga dengan grafik histogram memberikan pola distribusi normal. Maka model regresi layak dipakai untuk memprediksikan kinerja manajerial berdasarkan masukan variabel independennya yaitu partisipasi Penganggaran dan komunikasi organisasi.

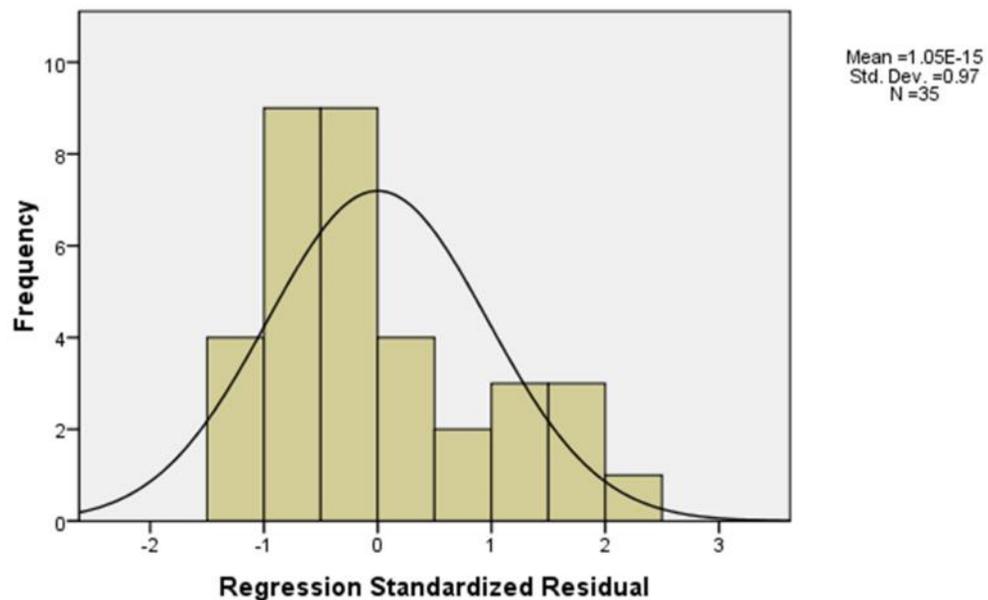
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Kinerja manajerial**



Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Gambar 5.1 : Normal P-Plot

**Histogram  
Dependent Variable: Kinerja Manajerial**



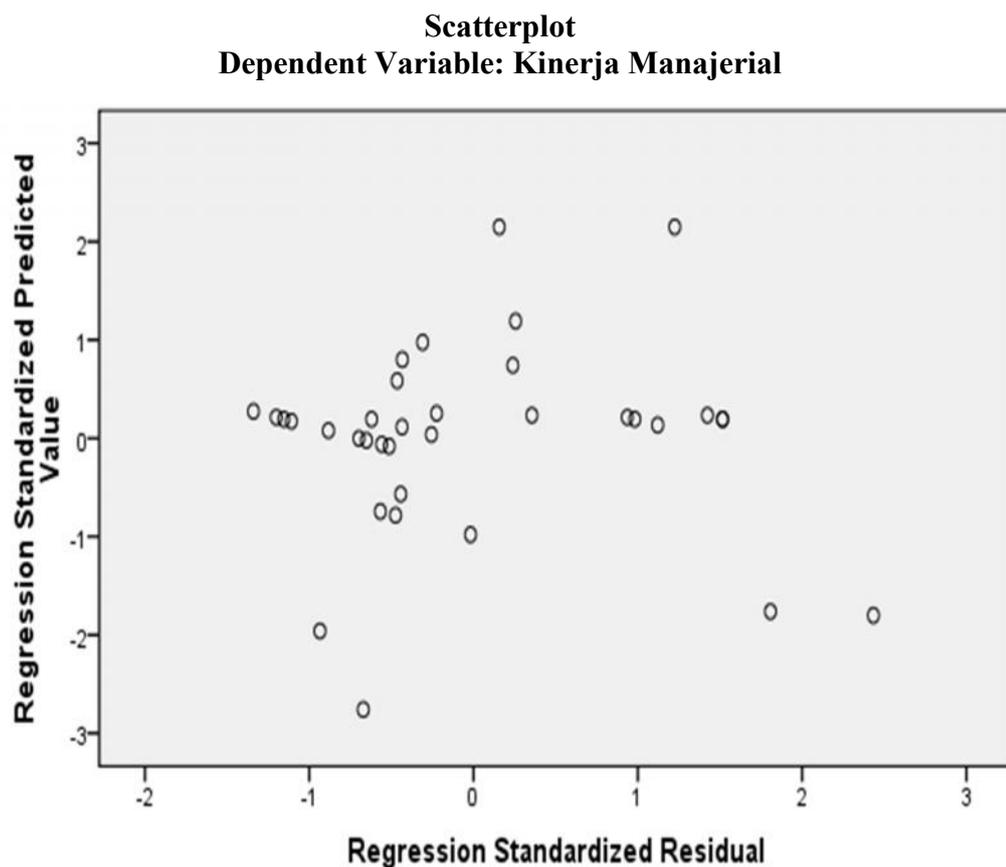
Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Gambar 5.2: Histogram

### b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot antara SREISD dan ZPRED dimana dasar analisisnya adalah :

- 1) Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, bergelombang, melebar kemudian menyempit maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Sumber : HasilPengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Gambar 5.3 : Scatterplot

Dari grafik Scatterplot penelitian ini terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun angka 0 pada sumbu Y, hal ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (lampiran 4), sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan masukan variabel independennya (partisipasi Penganggaran).

#### e. Hasil Pengujian Hipotesis

**Tabel 5.7**  
**Variables Entered/RemovedP**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMUNIKASI_ORGANISASI, PARTISIPASI_PENGANGGARAN <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA\_MANAJERIAL

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 5.5 *variables Entered Removed* menunjukkan analisis statistik deskriptif yaitu sebagai berikut:

- a. Variabel yang dimasukkan kedalam persamaan adalah variabel independen yaitu partisipasi Penganggaran.
- b. Tidak ada variabel dependen yang dikeluarkan (*removed*).
- c. Metode yang digunakan untuk memasukkan data yaitu metode enter.

Tabel 5.8

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.923 <sup>a</sup>	.853	.843	1.873	.853	92.597	2	32	.000

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI\_ORGANISASI, PARTISIPASI\_ANGGARAN

b. Dependent Variable: KINERJA\_MANAJERIAL

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 12.00, 2007 (data diolah)

Dari tabel model summary di atas dapat kita lihat hasil analisa regresi secara keseluruhan menunjukkan R sebesar 0,923 yang berarti bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran, komunikasi organisasi dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang kuat yaitu sebesar 92,3%. Dikatakan kuat, karena angka tersebut di atas 0,5 atau di atas 50%. Sedangkan nilai R Square atau nilai koefisien determinasi sebesar 0,853. Yang berarti bahwa variabel independen (kinerja manajerial) mampu dijelaskan oleh variabel dependent (partisipasi anggaran dan komunikasi organisasi) sebesar 85,3%, dan selebihnya 14,7% (100% - 85,3%) dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

**Tabel 5.9****ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	649.342	2	324.671	92.597	.000 <sup>a</sup>
	Residual	112.201	32	3.506		
	Total	761.543	34			

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI\_ORGANISASI, PARTISIPASI\_ANGGARAN

b. Dependent Variable: KINERJA\_MANAJERIAL

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung adalah 92.597 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena profitabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial. Atau bisa dikatakan bahwa partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 5.10****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.157	4.074		2.247	.032
PARTISIPASI_ANGGARAN	.087	.131	.047	.663	.512
KOMUNIKASI_ORGANISASI	.855	.066	.910	12.907	.000

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.157	4.074		2.247	.032
PARTISIPASI_ANGGARAN	.087	.131	.047	.663	.512
KOMUNIKASI_ORGANISASI	.855	.066	.910	12.907	.000

a. Dependent Variable: KINERJA\_MANAJERIAL

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 16.00, 2017 (data diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada 4.15 pada kolom *Unstandardized Coefficients* bagian B diperoleh model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Manajerial} = 9.157 + 0.087 + 0.855$$

Konstanta sebesar 9.157 menyatakan bahwa jika tidak ada partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi, maka kinerja manajerial adalah sebesar 10.099. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada 5.8, diperoleh hasil uji t yang diperlukan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen. Pada kolom signifikan, konstanta dan variabel independen (partisipasi anggaran) mempunyai angka signifikan di bawah 0,05 (0,000 untuk konstanta dan 0,000 untuk partisipasi anggaran sedangkan komunikasi di organisasi) mempunyai angka yang tidak signifikan di bawah 0,05 (0,512 untuk konstanta dan 0,000 untuk komunikasi organisasi). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi belum layak untuk memprediksi pengaruh partisipasi penganggaran, komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian hasil penelitian ini belum menerima hipotesis, yang berarti partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi belum berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian juga didapat bahwa pada Dinas SKPD Kabupaten Gowa, partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya, semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial serta semakin tinggi komunikasi organisasi maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

## **B. Pembahasan**

### **a. Hasil analisis Hipotesis**

Dari hasil pengujian hipotesis di atas dapat dilihat hasil analisa regresi secara keseluruhan menunjukkan R sebesar 0,923 yang berarti bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran Komunikasi Organisasi, dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang kuat yaitu sebesar 92,3%. Dikatakan kuat, karena angka tersebut di atas 0,5 atau di atas 50%. Sedangkan nilai R Square atau nilai koefisien determinasi sebesar 0,853. Yang berarti bahwa variabel independen (kinerja manajerial) mampu dijelaskan oleh variabel dependent (partisipasi anggaran dan komunikasi organisasi) sebesar 85,3%, dan selebihnya 14,7% (100% - 85,3%) dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada 4.15 pada kolom *Unstandardized Coefficients* bagian B diperoleh model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Manajerial} = 9.157 + 0.087 + 0.855$$

Konstanta sebesar 9.157 menyatakan bahwa jika tidak ada partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi, maka kinerja manajerial adalah sebesar 10.099.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada 5.8, diperoleh hasil uji t yang diperlukan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen. Pada kolom signifikan, konstanta dan variabel independen (partisipasi anggaran) mempunyai angka signifikan di bawah 0,05 (0,000 untuk konstanta dan 0,000 untuk partisipasi anggaran dan komunikasi organisasi). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi sudah layak untuk memprediksi pengaruh partisipasi penganggaran, komunikasi organisasi terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis, yang berarti partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian juga didapat bahwa pada Dinas SKPD Kabupaten Gowa, partisipasi penganggaran dan komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Artinya, semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial serta semakin tinggi komunikasi organisasi maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.



## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Hasil penelitian dan analisis statistik dengan menggunakan software SPSS 16,00, 2017 dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai pengaruh Partisipasi penganggaran dan Komunikasi organisasi terhadap Kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis statistik dengan melakukan uji parsial (uji T) dengan alat bantu software SPSS 16,00, 2017 maka didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Partisipasi penganggaran X1 secara parsial mempengaruhi variabel kinerja manajerial Y. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi sudah layak untuk memprediksi pengaruh partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial artinya, semakin tinggi partisipasi penganggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial maka semakin tinggi pula kinerja manajerial dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Komunikasi organisasi X2 secara parsial mempengaruhi variabel kinerja manajerial Y. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi Organisasi sangat vital dan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam setiap SKPD karena membantu unit-unit kerja untuk memperlihatkan kinerja manajerial yang baik artinya semakin tinggi komunikasi organisasi maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

## B.SARAN

### a. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti lebih lanjut mengenai variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Selain itu agar lebih akurat maka penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel yang lebih besar dan mencakup semua SKPD yang ada.

### b. Saran Untuk Institusi

Hasil penelitian menyatakan bahwa Partisipasi penganggaran dan Komunikasi organisasi mempengaruhi kinerja manajerial maka diharapkan setiap pimpinan SKPD dapat memperhatikan komunikasi organisasi pegawainya dan mengontrol kinerja manajer. Kedua hal tersebut sangat penting untuk lebih mengoptimalkan kinerja manajerial dalam rangka menuju tercapainya tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariadi D 2006. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial. Jakarta 20 januari 2017
- Andi 2007 Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah
- Bastian Indra 2010. Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar. Jakarta: Erlangga.
- Beny arifin w, 2012 pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi *jurnal akuntansi & investasi* vol. 13 no. 1
- Ebenezer Sipayung, 2016, analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan *job relevant information* sebagai moderat variabel terhadap kinerja manajerial (studi kasus di pt perkebunan nusantara iii) *jurnal ilmiah "dunia ilmu"* vol.2 no.1
- Fauzan Rahman,2015 pengaruh partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah kabupaten aceh tengah. *Jurnal Magister Akuntansi* Volume 4, No. 4,
- Hafsah ramdhansyah, 2009 pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial *jurnal riset akuntansi dan bisnis* vol. 9 no. 2
- Halim Abdul 2010. Manajemen Keuangan Sektor Publik (Anggaran pendapatan dan belanja daerah)
- ifa fatmawati2014 pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran: komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating (penelitian pada skpd pemerintahan kabupaten serang) *jurnal riset akuntansi dan keuangan* vol. 2 no. 2,
- Johny manaroinson, 2014, pengaruh sistem informasi keuangan, partisipasi Anggaran serta sikap perilaku aparat terhadap kinerja Keuangan daerah di provinsi sulawesi utara *jurnal aplikasi Manajemen (jam)* Vol 12 no 3,
- Justin sirait 2008 Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen

Maya triana, 2012 pengaruh partisipasi anggaran, *budget emphasis*, dan *locus of Control* terhadap *slack* anggaran (survei pada hotel berbintang di kota jambi) *jurnal binar akuntansi* vol.1 no. 1

Mardiasmo 2009. Akuntansi sektor publik. Andi jakarta 25 januari 2017

Moeheriono 2007. Indikator Kinerja Utama (IKU)

M. Suparmoko 2008. Keuangan Negara

Nugroho, Bhuono Agung. 2005. Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan *SPSS*. Yogyakarta

Noreen Garisson 2007. Akuntansi Manajerial, Edisi Sebelas Buku Dua. Jakarta: Salemba Empat.

Nurhalimah Darwis, 2013 pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur perangkat daerah di pemerintah aceh *Jurnal Akuntansi* Volume 2, No.1,

Noor azis, 21011, analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran dan umpan balik terhadap peningkatan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating *jurnal Analisis Manajemen* Vol. 5 No. 1

Ni Nyoman Dewi Anggarini, 2016 Pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial pt. bpd bali cabang tabanan: motivasi sebagai variabel pemoderasi e-jurnal akuntansi universitas vol. 14.

Sulastiningsih, 2015, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai studi kasus pada pt bpr shinta daya *jurnal riset manajemen* vol. 2, no. 1,

Suyomukti 2009. Pengantar Ilmu Komunikasi

Vivin John 2009. Teori Komunikasi Massa

Winardi 2008 Motivasi Pemoivasian Dalam Manajemen, Jakarta : PT Raja

<http://journal.uny.ac.id/index.php/nominal/article/view/8005/0>

<http://eprints.ums.ac.id/31935/9/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf>

<https://smartaccounting.files.wordpress.com/2011/03/aspp05.pdf>

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

Kuesioner penelitian yang berjudul “Pengaruh pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Pemerintah Kabupaten Gow”

**IDENTITAS RESPONDEN**

Dimohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk mengisi identitas secara lengkap (kecuali nama boleh tidak diisi), dan memberi tanda centang ( √ ) atau melingkari jawaban. Setiap pernyataan hanya berisi satu jawaban.

Nama (boleh tidak diisi) :.....

Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita

Usia :..... tahun

Jabatan :.....

Unit Kerja :.....

Lama menjabat :..... tahun .....

Lama bekerja :..... tahun .....

### VARIABEL BEBAS DAN VARIABEL TERIKAT

Jawaban atas pernyataan berikut dapat digunakan untuk menjelaskan tingkat komunikasi organisasi, pengelolaan penganggaran daerah dan kinerja Bapak/Ibu. Bapak/Ibu dapat menyatakan pendapat dengan memberi tanda centang (√) pada salah satu nomor 1 sampai 5 :

#### Keterangan :

- 1 : Sangat setuju
- 2 : Setuju
- 3 : Kurang setuju
- 4 : Tidak setuju
- 5 : Sangat tidak setuju

### PARTISIPASI PENGANGGARAN

NO	pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Terlibat dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran di wilayah pertanggung jawaban saya					
2	Mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggung jawaban saya					
3	Selalu memprakarsai adanya diskusi dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA)					
4	Pengaruh usulan dan pemikiran saya terhadap anggaran akhir					
5	Kontribusi saya di wilayah pertanggung jawaban saya sangat penting					

**KOMUNIKASI ORGANISASI**

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Atasan mengkomunikasikan mengenai tugas kebijakan-kebijakan terkait dengan partisipasi penganggaran					
2	Muda mengadakan komunikasi dengan atasan maupun bawahan dalam merancang penganggaran					
3	Setiap kendala dalam menyelesaikan pekerjaan saya mengkomunikasikan dengan atasan					
4	Kepercayaan kepada rekan saya dalam mengerjakan pekerjaan mengenai penganggaran					
5	Dengan rekan kerja, koordinasi dan kerja sama terhadap penyelesaian pekerjaan dapat dengan muda terbentuk					
6	Perbedaan jabatan tidak menjadi penghalang bagi saya untuk memperoleh informasi					

7	Mendapat informasi dari berbagai sumber dalam melaksanakan pennganggaran					
---	--	--	--	--	--	--

### KINERJA MENEJERIAL

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Perencanaan: Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program					
2	Investigasi: Pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan					
3	Pengkoordinasian: Tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
4	Pengawasan: Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saudara					

5	Penilaian Staf: Mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit saudara (misalnya ; menyeleksi dan mempromosikan bawahan saudara)					
6	Evaluasi: Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan..					
7	Berpera dalam mengevaluasi laporan kinerja maupun kerja pada unit/sub unit saya.					
8	Berperan dalam menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja pada unit/sub unit saya					
9	Berperan dalam mengarahkan, melatih, menjelaskan peraturan kerja, memberikan tugas serta menangani keluhan para bawahan pada unit/sub unit saya					
10	Berperan dalam mengatur pegawai pada unit/sub unit saya					

11	Berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saya dengan pihak luar.					
12	Berperan dalam menentukan nilai kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saya dengan pihak luar.					
13	Berperan dalam mewakilkan organisasi saya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.					
14	Dalam rangka mewakili organisasi, biasanya saya terlibat dalam pengambilan keputusan					
15	Mengevaluasi sasaran keseluruhan kinerja unit/sub unit saya.					

**LAMPIRAN 1**  
**TABULASI HASIL PARTISIPASI ANGGARAN**

<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
1	4	3	4	4	4	19
2	5	5	3	4	5	22
3	4	4	3	4	4	19
4	4	4	4	4	4	20
5	5	4	5	4	4	22
6	4	4	5	4	4	21
7	5	2	5	5	4	21
8	5	2	4	4	5	20
9	3	3	3	4	3	16
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	4	20
12	5	4	3	2	4	18
13	4	4	4	4	4	20
14	3	4	4	4	4	19
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	5	21
18	5	4	4	4	4	21
19	5	5	5	5	4	24
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	3	3	3	4	4	17
24	4	3	5	4	3	16
25	4	4	5	5	4	22
26	4	4	4	4	4	20
27	5	4	4	4	4	21
28	4	4	4	3	3	18
29	5	5	4	4	4	22
30	4	4	4	4	4	20
31	5	5	5	4	4	23
32	4	3	3	3	4	17
33	2	4	4	4	4	10
34	4	4	4	4	4	20
35	5	5	5	5	4	24

### TABULASI HASIL KOMUNIKASI ORGANISASI

NO	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
1	5	5	5	5	4	5	4	33
2	5	4	5	5	5	5	5	34
3	4	5	4	4	5	5	4	31
4	4	5	5	4	5	5	4	32
5	4	5	5	5	4	5	4	32
6	4	5	4	5	4	4	5	31
7	5	5	4	5	4	4	4	31
8	5	5	5	5	5	4	5	34
9	4	4	4	4	4	4	4	28
10	4	4	5	4	4	4	4	29
11	4	4	4	4	4	4	5	29
12	4	4	5	5	4	4	4	30
13	4	4	4	5	4	4	4	29
14	4	4	4	5	5	5	4	31
15	4	4	4	4	4	4	4	28
16	5	4	4	4	5	4	4	30
17	4	4	5	4	4	4	4	29
18	4	4	4	5	5	4	4	30
19	3	4	5	4	5	4	4	29
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	4	3	4	27
22	4	4	4	4	4	4	4	28
23	4	4	4	4	4	4	4	28
24	4	4	4	4	4	4	4	28
25	1	4	4	4	5	4	3	25
26	4	4	4	4	4	3	4	27
27	5	4	4	4	4	5	5	31
28	3	4	4	4	4	4	5	28
29	5	4	4	4	5	5	4	31
30	3	3	3	4	4	5	5	27
31	4	4	4	4	5	5	4	30
32	3	2	2	4	4	5	4	24
33	1	4	4	4	4	4	5	26
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	5	5	5	4	4	4	31

