

**PENGARUH PARTISPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, *JOB  
RELEVANT INFORMATION* DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH  
PROVINSI SULAWESI BARAT**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**HASNIA  
2019MM12533**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS  
NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, *JOB RELEVANT INFORMATION* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**HASNIA  
2019MM12533**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS  
NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

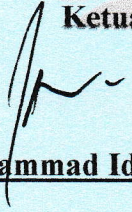
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, *JOB RELEVANT INFORMATION* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT**

Oleh:  
**HASNIA**  
**2019MM12533**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 3 Oktober 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui:  
**Komisi Pembimbing**

Ketua,

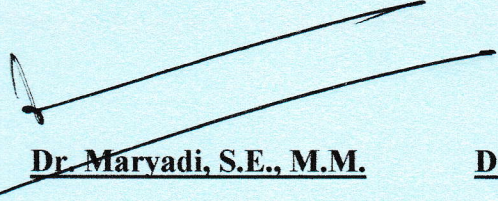
  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.

Anggota,

  
Dr. Asri, S.Pd.M., Pd

Mengetahui:

Direktur PPS ITB Nobel Indonesia,

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Ketua Prodi Magister Manajemen,

  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

**HALAMAN IDENTITAS  
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS:**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, *JOB RELEVANT INFORMATION* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT**

**IDENTITAS MAHASISWA**

Nama Mahasiswa : Hasnia  
NIM : 2019MM12533  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Daerah

**KOMISI PEMBIMBING**

Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.  
Anggota : Dr. Asri, S.Pd.M., Md

**TIM DOSEN PENGUJI**

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.  
Tanggal Ujian : 3 Oktober 2021  
SK Penguji Nomor : 032/SK/PPS/STIE-NI/IV/2021

### PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan serta daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 2021

Mahasiswa,

  
**HASNIA**  
2019MM12533

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur dihanturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat”** dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. **Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.** selaku Ketua Rektor Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar.
2. **Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar.
3. **Bapak Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar.
4. **Bapak Dr. Muhammad Idris, SE.,MSi** selaku Ketua komisi pembimbing I yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
5. **Bapak Dr. Asri, S. Pd., M. Pd** selaku Anggota Komisi Pembimbing II yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini
6. Teristimewa Untuk Alm. Ayahanda Abd. Hafid Nampo dan Ibunda Jawia tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
7. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
8. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Makassar, September 2021

Penulis

Hasnia  
2019MM12533

## ABSTRAK

**Hasnia . 2021.** Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Asri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, job relevant information dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat (2) variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian survei yang dilakukan di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat pada bulan Juli hingga Agustus 2021. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang tersebar pada 42 SKPD. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan cara purposive sampling dengan kriteria Kepala Dinas/Setingkat kepala dinas dan Kepala Bidang, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 126 orang.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran, job relevant information dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat (2) secara simultan variabel partisipasi penyusunan anggaran, job relevant information dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat (3) variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dengan nilai determinasi Beta yang paling besar yaitu 0,291 atau sebesar 29,1%.

**Kata kunci:** *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial*





## ABSTRACT

*Hasnia. 2021. The Influence of Participation in Budgeting, Job Relevant Information and Organizational Commitment to Managerial Performance in the Government of West Sulawesi Province, supervised by Muhammad Idris and Asri.*

*This study aims to determine and analyze (1) the effect of budgetary participation, job-relevant information, and organizational commitment partially and simultaneously on managerial performance in the Provincial Government of West Sulawesi (2) the variables that have a dominant influence on managerial performance in the Provincial Government of West Sulawesi.*

*This research approach uses survey research conducted in the West Sulawesi Provincial Government from July to August 2021. The research population is all employees in the West Sulawesi Provincial Government spread over 42 SKPD. Determination of the sample in this study through purposive sampling with criteria of Head of Service / at the level of the head of the service and the Head of the Division, so that the number of samples is 126 people.*

*The test results show that (1) partially the variables of budgetary participation, job-relevant information, and organizational commitment have a significant positive effect on managerial performance in the West Sulawesi*

*Provincial Government (2) simultaneously the variables of budgetary participation, job-relevant information, and organizational commitment have a significant positive effect toward managerial performance in the West Sulawesi Provincial Government (3) organizational commitment variable has the most dominant influence on managerial performance in the West Sulawesi Provincial Government with the most excellent Beta determination value of 0.291 or 29.1%.*

**Keywords:** *Participation in Budgeting, Job Relevant Information, Organizational Commitment, Managerial Performance*



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL DALAM.....	i
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI DAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN IDENTITAS .....	iii
PERNYATAAN ORISINAL TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I     PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian .....	15
1.4 Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II     KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	18
2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	22
2.3 Job Relevant Information.....	34
2.4 Komitmen Organisasi .....	38
2.5 Kinerja Manajerial.....	44
<b>BAB III    KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>49</b>
3.1 Kerangka Koseptual.....	49
3.2 Hipotesis.....	53
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	53
<b>BAB IV    METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>57</b>
4.1 Pendekatan Penelitian .....	57

4.2	Lokasi Waktu Penelitian .....	57
4.3	Populasi dan Sampel .....	57
4.4	Teknik Pengumpulan Data .....	58
4.5	Teknik Analisa Data .....	59
<b>BAB V</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
5.1.	Hasil .....	68
5.2.	Pembahasan .....	107
<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>119</b>
6.1.	Kesimpulan .....	119
6.2.	Saran .....	119
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	
	<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>125</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Hal</b>
<b>Tabel 4.1</b> Kriteria Skala Penilaian .....	59
Tabel 5.1 Rincian Pengembalian Kuesioner .....	71
Tabel 5.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	74
Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Umur .....	74
Tabel 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	75
Tabel 5.5. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan .....	75
Tabel 5.6. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	76
Tabel 5.9 Tanggapan Responden Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	77
Tabel 5.10 Tanggapan responden terhadap <i>Job Relevant Information</i> .....	80
Tabel 5.11 Tanggapan responden terhadap Komitmen Organisasi .....	85
Tabel 5.12 Tanggapan responden terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat .....	90
Tabel 5.7. Deskriptif Statistik .....	94
Tabel 5.8. Hasil Uji Reabilitas .....	96
Tabel 5.9. Uji Validitas .....	96
Tabel 5.10. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....	99
Tabel. 5.11. Tolerance dan VIF .....	99
Tabel 5.12. Heteroskedastias dengan Uji Statistik Glejser .....	101
Tabel 5.13. Koefisien regresi .....	101
Tabel 5.14 Uji Statistik T .....	104
Tabel 5.15. Uji Statistik F ANOVA .....	106
Tabel 5.16. Koefisien Determinasi .....	107

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>		<b>Hal</b>
Gambar 1.	Kerangka Konseptual .....	52
Gambar 2.	Visi Misi Pembangunan 2017 – 2022 .....	70
Gambar 3.	Probability-Plots .....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Pengantar dari Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia .....	
Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian dari DPM-PTSP .....	
Lampiran 3 : Kuesioner Penelitian .....	
Lampiran 4 : Master Tabel Penelitian .....	
Lampiran 5 : Output SPSS 16 .....	
1. Deskriptif Responden	
2. Frekuensi Responden	
3. Uji Validasi	
4. Uji Realibilitas	
5. Analisis Regresi Linier Berganda	
a. Uji Signifikan Parsial (Uji t)	
b. Uji Signifikan Simultan (Uji F Anova)	
c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	
Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Organisasi pemerintah daerah merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif.

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Peningkatan kinerja sektor publik merupakan hal yang komprehensif dimana setiap SKPD sebagai pengguna anggaran (badan/ dinas/ biro/ kantor) akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda- beda sesuai dengan kemampuan dan rasa tanggung jawab yang mereka miliki. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan karena sering memonitor setiap perencanaan pemerintah dalam satu periode.

Proses perencanaan pembangunan daerah perlu diimbangi oleh ketersediaan beberapa hal seperti : kapasitas aparatur pemerintah, sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber dana. Berkaitan dengan hal ini, maka

untuk mengukur tingkat pencapaian atas rencana yang ditetapkan dengan sasaran yang ingin dicapai perlu dilakukan evaluasi atas kinerja. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tentang perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah, berdampak pada perubahan fundamental dalam hubungan tata pemerintah dan hubungan keuangan sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan anggaran pemerintah daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan.

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut Hansen dan Mowen (2019), Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuantujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang berbeda antara sektor swasta dengan sektor pemerintah, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor pemerintahan atau publik anggaran



justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2019). Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu top down, bottom up dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2018).

Di samping itu pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan SKPD, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah di anggarkan secara periodik.

Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan

hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegangkuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2018).

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, 2017). 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, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975) dalam Nor (2017).

Manajer yang baik adalah manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, et al.) dalam Handoko (2016:34). Fungsi-

fungsi manajemen ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2019).

Indriantoro (1993) dan Supomo (1998) Kurnia (2016) menyatakan bahwa kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penganggaran. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian kinerja bila bawahan ikut serta dalam proses penganggaran.

Banyak penelitian dibidang akuntansi manajemen yang memperhatikan masalah partisipasi penyusunan anggaran. Hasil-hasil penelitian belum konsisten dan sering terjadi kontradiksi. Penelitian Brownell & Mc Innes (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Milani (1975) dan Brownell & Hirst (2016) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (Gul dkk, (1995) Nanda Hapsari (2010)).

Hubungan positif dan negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu. Hal semacam ini dijelaskan dengan pendekatan kontingensi (contingency approach),

di mana pendekatan ini memberi gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi dan berbeda bagi tiap situasi. Pendekatan kontingensi mempelajari perilaku manajerial sebagai reaksi atas sejumlah keadaan tertentu guna menyarankan praktek-praktek manajemen yang dianggap paling cocok dalam rangka usaha menghadapi situasi tertentu (Winardi, 2019).

Govindarajan (1986) dalam Eker (2017) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontingensi antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel intervening atau moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial (Brownell, 2019).

Penelitian terdahulu banyak yang menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung (faktor kontingensi) misalnya menggunakan komitmen tujuan, kultur organisasi, komitmen tujuan, locus of control dan sebagainya. Faktor kontingensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Job Relevant Information (JRI)* sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Informasi (*information*) yaitu data yang telah diubah menjadi konteks yang berarti dan bermanfaat bagi pengguna-pengguna tertentu (Daft, 2016). Informasi sangat dibutuhkan oleh berbagai pihak. Dalam pengambilan keputusan dibutuhkan suatu informasi. Bila tidak ada informasi maka pengambilan

keputusan tidak dapat dilakukan, walaupun pengambilan keputusan tersebut dilakukan tanpa adanya informasi yang mendukung maka keputusan yang diambil dapat keliru.

Baiman (1982) Kren (1992) dalam Ghozali (2015) mengidentifikasi dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Baiman (1982) dalam Yusfaningrum dan Ghozali (2015) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan/pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Apabila dalam perusahaan terdapat informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas *atau job relevant information* (JRI) maka manajer yang terlibat dalam pembuatan anggaran akan menyusun target anggaran dengan baik. Dengan adanya *job relevant information* (JRI) manajer tidak akan melakukan pembiasaan target anggaran guna mencapai target anggaran dengan mudah namun manajer akan berusaha mencapai target anggaran yang telah ditetapkan sebab *job relevant information* (JRI) yang ada akan memberikan informasi-informasi bagaimana mencapai target anggaran dengan efektif dan efisien. Usaha untuk mencapai target anggaran tersebut akan mengakibatkan meningkatnya kinerja manajer.

Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program output yang dihasilkan, sumber daya yang dibutuhkan, periode pelaksanaan program, alokasi dan indikator kerja. Seluruh program yang telah dirancang oleh masing-masing unit kerja, selanjutnya diserahkan kepada Panitia Eksekutif. Panitia Eksekutif selanjutnya menganalisis dan bila perlu menyeleksi program-program yang akan dijadikan rencana kerja di masing-masing unit kerja berdasarkan program kerja yang masuk ke Panitia Eksekutif, selanjutnya disusun dan dirancang draf Kebijakan Pembangunan dan Kebijakan Anggaran Tahunan (APBD) yang nantinya akan dibahas pihak legislatif (Permendagri No 13 Tahun 2006).

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial aparatur pemerintah merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2018) yang melakukan penelitian pada SKPD pemerintahan kota Padang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan

bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Penelitian Mila (2015) juga menunjukkan pengaruh signifikan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Iva (2016) yang membuktikan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan kultur organisasi juga tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Arifah (2019) melakukan penelitian pada unit SKPD di Karisidenan Surakarta. Hasil dari penelitian tersebut menemukan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Penelitian Ulupui (2015), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas.

Menurut Luthans dalam Sutrisno (2017) komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok dan kemauan usaha yang tinggi untuk suatu organisasi serta suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga

tujuan organisasi terwujud. Komitmen pegawai akan terbentuk jika organisasi memiliki komitmen terhadap pegawainya, sehingga komitmen tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen pegawai terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap pegawai. Komitmen pegawai terhadap organisasi bukanlah komitmen yang terjadi secara sepihak. Organisasi dan pegawai harus secara bersama-sama menceritakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud (Sutrisno, 2017). Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relative kuat terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibanding yang berkomit rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkkan performa kerja, rendahnya tingkat absen, rendahnya tingkat keluar masuk (turnover) karyawan. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli pada nasib Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasi bertujuan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kerjadari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Fenomena yang terjadi di pemerintahan Pemprov Sulawesi Barat dapat dilihat dari kinerja pemerintah Sulawesi Barat dari pencapaian pelaksanaan kegiatan pembangunan dan melambatnya pertumbuhan ekonomi yang dapat



dilihat dari Realisasi pendapatan asli daerah (PAD) Sulbar sampai Mei 2021, baru mencapai 27,50 persen. Pendapatan yang ditargetkan ke Pemko di 2021 sebanyak Rp 2,1 triliun, tapi hanya mampu direalisasikan per 25 Mei 2021 sebesar Rp 577 miliar. Hal ini disebabkan keterbatasan sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan daerah..

Berdasarkan fenomena di atas serta dari temuan-temuan sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut ditengahi dengan digunakannya pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini menyatakan bahwa perbedaan hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja aparat pemerintah daerah disebabkan oleh perbedaan situasi atau kondisional (Govindarajan,2016). Partisipasi penyusunan anggaran tidak akan secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan faktor-faktor eksternal dan internal yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Pelaksanaan mekanisme birokrasi dalam sistem penyusunan anggaran dalam perkembangannya menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Akan tetapi, dilihat dari penelitian terdahulu dan fenomena yang ada mekanisme birokrasi masih belum mampu memperbaiki kinerja unit kerja organisasi.

Fenomena yang terjadi pada pemerintah daerah terkait anggaran merupakan suatu hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Pada kenyataannya, penyimpangan-penyimpangan yang berhasil ditemukan telah menjadi temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terkait dengan dugaan korupsi perjalanan dinas fiktif pemerintah di Pemprop Sulbar anggaran perjalanan dinas Pemerintah

Pemprov Sulbar tahun 2019-2020, diduga fiktif penggunaannya karena dalam penggunaannya tidak didukung bukti yang sah kemudian tidak didukung bukti yang lengkap. Hal ini diduga menimbulkan kerugian negara di dalamnya.

Penyusunan anggaran pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah menggunakan penganggaran partisipatif. Informasi yang didapat dari Kepala Bagian Keuangan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, menyebutkan bahwa penyusunan anggaran pada SKPD menggunakan sistem *bottom up* yang dilaksanakan melalui masukan dari seksi, bidang, sub bagian, sekretariat dan Unit Pelaksana Teknis dengan mempertimbangkan rencana kerja tahunan dan rencana strategis Penyusunan anggaran juga memperhatikan masukan dari masyarakat melalui Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) kemudian dibahas dengan Tim Anggaran Pemerintah Provinsi Sulbar dan setelahnya dibahas dengan DPRD Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Peran Kepala SKPD dalam penyusunan anggaran sebagai pengarah dan penyedia dari usulan-usulan anggaran dengan harapan anggaran dapat mencapai kinerja dan tujuan instansi. Namun, lamanya proses pembahasan anggaran yang disebabkan kurang matangnya perencanaan dapat menyebabkan tertundanya pelaksanaan tugas kepala dinas SKPD.

Sekretaris Provinsi Sulawesi Barat menjelaskan juga bahwa setiap tingkatan manajemen memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang berbeda, manajemen tingkat atas bertugas menyampaikan visi dan misi dari instansi, manajemen tingkat menengah bertugas menyampaikan program-program yang dapat menunjang visi dan misi instansi, sedangkan manajemen tingkat bawah

memiliki tugas membuat usulan kegiatan yang terkait dengan program yang telah ditetapkan. Walaupun demikian, setiap kepala dinas SKPD telah melakukan tugas dan fungsi pokok seorang kepala dinas, yaitu *planning, organizing, executing, dan controlling*. Hal ini dapat dilihat dari tugas setiap kepala dinas SKPD dalam mengkoordinir, menyesuaikan, dan mencermati kegiatan maupun program agar dapat menunjang visi dan misi instansi. Transfer informasi yang terjadi di setiap tingkatan manajemen memberikan gambaran dan pengetahuan agar manajer dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Menurut Syamsul (2016) Berdasarkan hasil observasi dan pengamatan yang dilakukan di kantor BPSDM Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan indikasi bahwa belum nampak kesempurnaan dalam kinerja manajerial dengan *job relevant information*. Implementasi kebijakan manajerial, mutasi dan promosi jabatan belum sepenuhnya dapat terwujud karena masih terdapat kelemahan dan kekurangan dalam pelaksanaannya. Seharusnya konsep pola penyusunan anggaran harus mengakomodasi dengan baik klasifikasi jabatan dan standar kompetensi sumber daya aparatur sehingga berpengaruh pada pencapaian kinerja pemerintah daerah dan individu yang optimal.

Demikian pula tuntutan untuk menciptakan laporan kinerja manajerial daerah yang memiliki kapabilitas dan profesional tidak hanya menjadi kebutuhan instansi pemerintah daerah, tetapi juga menjadi tuntutan masyarakat penerima pelayanan publik. Dengan demikian dari sudut pandang kepala dinas dan aparatur daerah, bahwa keberhasilan pelaksanaan penyusunan anggaran daerah terhadap manajerial dengan *job relevant information* di Pemerintah Provinsi Sulawesi

Barat memerlukan perhatian khusus oleh aparatur yang mempunyai kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan serta sikap perilaku terpuji. Pengembangan laporan penyusunan anggaran merupakan suatu instrumen penting yang harus dilakukan dengan mekanisme atau tahapan-tahapan pelaksanaan agar tujuan penganggaran daerah dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan informasi yang dapat membantu pemerintah daerah dalam pelaporan anggaran ke pemerintah pusat dapat tercapai serta mengurangi penganggaran yang tidak perlu sehingga prestasi daerah dalam penyusunan anggaran bisa terwujud.

Menurut seorang staf operasional anggaran Dinas Kesehatan, informasi mengenai kebutuhan pelaksanaan kegiatan dari bawahan/ unit pelaksana terkadang terganjal oleh standar yang telah ditetapkan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Sebagai contoh, kurangnya koordinasi antara pelaksana dengan manajer mengenai standar penggunaan listrik yang telah ditetapkan, namun unit pelaksana teknis membutuhkan alat operasional maka kebijakan penghematan pemakaian listrik harus dilakukan di kantor Dinas Kesehatan yang berdampak pada kinerja manajerial tidak maksimal.

Berdasarkan uraian penjelasan diatas, peneliti ingin mengetahui bagaimana partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information* di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat memberikan pengaruh pada kinerja manajerial

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan

Anggaran, *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh secara parsial positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah *Job Relevant Information* secara parsial positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat?
3. Apakah Komitmen Organisasi secara parsial positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat?
4. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi secara simultan positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat?
5. Variabel apakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial positif signifikan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial positif signifikan pengaruh *job relevant information* terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial positif signifikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis secara simultan positif signifikan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh penulis dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai partisipasi penyusunan anggaran, *Job Relevant Information*, komitmen organisasi dan kinerja manajerial pada Pemerintah

Provinsi Sulawesi Barat. Selain itu, penelitian ini dapat sebagai salah satu referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca, menyediakan informasi terkait penyusunan partisipasi anggaran, *Job relevant information* dalam hubungannya dengan kinerja manajerial khususnya pada organisasi sektor publik.

### b. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan masukan dan gambaran tentang partisipasi penyusunan anggaran pada pemerintah daerah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengambil beberapa referensi dari penelitian terdahulu sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Penelitian yang dijadikan referensi yaitu penelitian yang relevan dengan variabel yang digunakan pada penelitian ini.

1. Gita Pramudya Saraswati (2015). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* dan Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Moderating* (Studi Empiris Pada Wilayah SKPD Kota Yogyakarta)” menggunakan 50 orang manajer sebagai responden. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa keterlibatan Kepala SKPD dan kepala bagian di SKPD di wilayah kota Yogyakarta dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Sedangkan *job relevant information* tidak bisa berperan sebagai *variabel moderating* terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Motivasi kerja dan kepuasan kerja bisa berperan sebagai *variabel moderating* terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Gita (2015) adalah penggunaan variabel *job relevant information* sebagai variabel moderating. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian tersebut menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai *variabel moderating*. Selain itu, penelitian yang dilakukan Gita dilakukan pada SKPD di wilayah Kota Yogyakarta.



2. Penelitian Febri Hendri (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Sleman Di Yogyakarta)” pada tahun 2015 didapatkan hasil bahwa partisipasi dalam anggaran sangat dibutuhkan komitmen organisasi agar tidak terjadinya senjangan anggaran yang begitu besar, dan senjangan anggaran tersebut dapat diminimalisir bahkan dihilangkan. Penelitian tersebut menggunakan 103 karyawan sebagai responden. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Febri adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan lokasi penelitian pada pemerintahan. Sedangkan perbedaannya, penelitian tersebut menggunakan variabel komitmen organisasi dan senjangan anggaran sebagai variabelnya.
3. Penelitian Kunwafiyani Nurcahyani (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening*”. Dari penelitian yang menggunakan 160 karyawan sebagai responden menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, sedangkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Kunwafiyani adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen serta lokasi penelitian pada sektor pemerintahan.

4. Penelitian Ridwan Mattola (2016). Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Mattola pada tahun 2011 yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada PT Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar)” menggunakan 49 manajer sebagai responden. Dari penelitian tersebut, didapatkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. *Locus of control* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridwan adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya, penelitian tersebut menggunakan *locus of control* sebagai variabel moderating dan objek penelitian pada perusahaan. Sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *job relevant Information* sebagai variabel moderating, sedangkan objek penelitian pada sektor pemerintahan
5. Amthori Anwar (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dimoderasi Budaya Organisasi (Studi pada Perguruan Tinggi Maritim di Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasional yang dimoderasi budaya organisasional terhadap kinerja dosen perguruan tinggi maritim di Semarang. Lokasi penelitian adalah di kota Semarang Dalam

penelitian ini populasinya 177, sedangkan sampel yang diambil sejumlah 123 responden, dengan teknik yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota untuk dipilih menjadi anggota sampel. Pengukuran menggunakan skala likert lima alternatif jawaban. Uji instrumen yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, sedangkan uji model yang digunakan adalah koefisien determinasi ( Adjusted R Square ), uji F ( Goodness of Fit ) . Uji Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini digunakan analisis regresi. Pengujian hipotesis digunakan t hitung uji distribusi frekuensi pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 5%. Hasil penelitian menunjukkan koefisien determinasi, *adjusted R square* sebesar 0,411, berarti bahwa variabel bebas yaitu budaya organisasional, kompetensi dan komitmen organisasional memberikan pengaruh 41% dalam menerangkan variabel terikat yaitu kinerja dosen. Sedangkan sisanya 59 % dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen, budaya organisasional tidak memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen.

## **2.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

### **2.2.1 Teori Kontijensi**

Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan Otley (1980) Suryanawa (2014). Dalam partisipasi penyusunan anggaran, penggunaan teori kontijensi telah lama menjadi perhatian para peneliti. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka sebuah teori kontijensi dalam pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Para peneliti di bidang akuntansi menggunakan teori kontijensi saat menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah mempunyai faktor-faktor kontijensi, faktor-faktor tersebut adalah faktor kepuasan kerja. Faktor kepuasan kerja adalah variabel moderating, yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2016). Lebih rinci lagi, Halim (2018: 22) mengartikan anggaran yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi, anggaran menduduki posisi yang penting. Proses dan metode untuk mempersiapkan suatu anggaran disebut dengan penganggaran. Dalam sektor

publik, penganggaran merupakan tahapan yang cukup rumit dan penuh dengan nuansa politik. Berbeda dengan sektor swasta atau bisnis, anggaran dianggap sebagai rahasia perusahaan yang tertutup bagi publik, sedangkan pada sektor publik anggaran dianggap sebagai alat akuntabilitas publik di dalam mengelola dana publik dan program-program yang didanai dengan uang publik sehingga anggaran pada sektor publik justru harus diinformasikan untuk didiskusikan secara terbuka.

Anggaran publik merupakan kegiatan yang di representasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. (Mardiasmo, 2016) Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode yang akan datang.

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan dan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Di dalam tampilannya, anggaran selalu menyertakan

data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu. Kebanyakan organisasi sektor publik melakukan pembedaan krusial antara tambahan modal dan penerimaan, serta tambahan pendapatan dan pengeluaran. (Indra Bastian, 2016: 163-164)

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja (output) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (output), anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis. Sementara itu, penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja (Arfan Ikhsan Lubis, 2011: 226)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai perkiraan rencana kerja yang berisi penerimaan dan pengeluaran yang disusun secara sistematis untuk periode yang akan datang.

### **2.2.2 Karakteristik Anggaran**

Anggaran sektor publik mempunyai karakteristik sebagai berikut: (Indra Bastian, 2016 : 81)

- 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 penyusun anggaran.
- 5) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

### **2.2.3 Manfaat Anggaran**

Ada beberapa alasan penyebab anggaran dianggap penting (Mardiasmo, 2016), yaitu:

- 1) Anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial-ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat;
- 2) Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tidak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada terbatas; dan
- 3) Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggungjawab terhadap rakyat.

### **2.2.4 Fungsi Anggaran**

Mardiasmo (2016) dalam Abdul Halim (2013:50-52) mengidentifikasi beberapa fungsi anggaran dalam manajemen sektor publik adalah sebagai berikut:

- 1) Alat perencanaan;

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:

- a) Merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan;
  - b) Merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta alternatif pembiayaannya;
  - c) Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun; dan
  - d) Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
- 2) Alat pengendalian;

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), salah sasaran (*missappropriation*), atau adanya penggunaan yang tidak semestinya (*misspending*). Anggaran merupakan alat untuk mengawasi kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran sektor publik digunakan untuk meyakinkan bahwa pemerintah mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu:

- a) Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan;
- b) Menghitung selisih anggaran;



c) Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan atas suatu varians;

d) Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

3) Alat kebijakan fiskal;

Melalui anggaran organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah, digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran sektor publik dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi dan estimasi ekonomi.

4) Alat politik;

Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tertentu. Anggaran tidak sekedar masalah teknik, melainkan diperlukan keterampilan berpolitik, membangun koalisi, keahlian bernegosiasi, dan pemahaman tentang manajemen keuangan sektor publik yang memadai oleh para manajer publik. Oleh karena itu, kegagalan dalam melaksanakan anggaran akan dapat menjatuhkan kepemimpinan dan kredibilitas pemerintah.

5) Alat koordinasi dan komunikasi;

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

Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi dan komunikasi antara dan seluruh bagian dalam pemerintahan.

6) Alat penilaian kinerja;

Kinerja eksekutif dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa hasil yang dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

7) Alat motivasi;

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar dapat bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging*.

8) Alat menciptakan ruang publik.

Fungsi ini hanya berlaku pada organisasi sektor publik, karena pada organisasi swasta anggaran merupakan dokumen rahasia yang tertutup untuk publik. Masyarakat dan elemen masyarakat lainnya nonpemerintah, seperti LSM, Perguruan Tinggi, Organisasi Keagamaan, dan organisasi masyarakat lainnya, harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Keterlibatan mereka dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses penganggaran dapat dilakukan mulai dari proses penyusunan perencanaan pembangunan maupun rencana kerja pemerintah

(daerah), sedangkan keterlibatan secara tidak langsung dapat melalui perwakilan mereka di lembaga legislatif (DPR/DPRD).

### **2.2.5 Siklus Anggaran Sektor Publik**

Siklus anggaran adalah masa atau jangka waktu mulai saat anggarandisusun sampai dengan saat perhitungan anggaran disahkan dengan undang-undang. Menurut Mardiasmo (2016) siklus anggaran meliputi empat tahap, yaitu:

#### **1) Tahap Persiapan Anggaran (*Budget Preparation*)**

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasartaksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perludiperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebihdahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harusdisadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatandiestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaranpengeluaran.

#### **2) Tahap Ratifikasi Anggaran (*budget ratification*)**

Pada tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untukmenjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

#### **3) Tahap Pelaksanaan Anggaran (*budget implementation*)**

Dalam tahap pelaksanaan anggaran ini, hal terpenting yang harusdiperhatikan manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasiakuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalamhal ini

bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai danhandal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, danbahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya.

#### 4) Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasitelah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemenyang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak akanmenemui banyakmasalah.

### 2.2.6 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Secara garis besar, pendekatan dalam penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

#### 1) *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun. Tapi pendekatan ini jarang berhasil karena mengarah kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

#### 2) *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas)

Pada *bottom up approach*, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari bawah ke atas dapat

menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikendalikan dengan hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

### 3) Kombinasi *top down* dan *bottom up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

## **2.2.7 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dianggap sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri para anggota organisasi. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 2018).

Partisipasi adalah suatu “proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.” Arfan dan Muhammad, (2017)

Menurut Brownell (1982) dalam Eka Yuda (2018) partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Jadi,

partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan pihak – pihak secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan penyusunan anggaran.

### **2.2.8 Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Manfaat dari partisipasi dalam penyusunan anggaran menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2015: 175) adalah:

- 1) Partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen.
- 2) Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerja sama antar-anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut, kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka.
- 3) Partisipasi berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
- 4) Partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu. Manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai penyebab sumber daya dialokasikan dengan cara demikian.

- 5) Melalui proses negosiasi dan banyak diskusi anggaran yang terjadi dalam rapat, manajer akan menyadari masalah dari rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar-departemen. Dengan demikian, banyak masalah potensial yang berkaitan dengan anggaran dapat dihindari.

### **2.2.9 Kendala dalam Anggaran Partisipatif**

Ikhsan dan Ishak (2015: 175) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif mempunyai tiga potensi masalah, yaitu:

- 1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jika anggaran dibuat terlalu tinggi atau ketat akan menurunkan kinerja manajer, sebaliknya jika anggaran dibuat terlalu mudah akan menurunkan minat dan tantangan bagi manajer sehingga berakibat terhadap penurunan kinerja manajer.
- 2) Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*). *Budgetary slack* muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan terlalu rendah atau memperkirakan biaya terlalu tinggi.
- 3) Partisipasi semu (*pseudoparticipation*). *Pseudoparticipation* terjadi pada perusahaan yang tidak sungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi. Manajer tingkat bawah terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak karena perusahaan memerlukan persetujuan mereka. Hal ini akan mengakibatkan banyak sekali permasalahan perilaku, antara lain: meningkatnya rasa ketegangan bawahan, dan timbulnya perpecahan antara manajemen puncak dengan bawahan, seperti rasa saling

curiga. Partisipasi semu akan terjadi kalau semakin banyak orang yang duduk dalam komite anggaran.

### **2.2.10 Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Pengukuran partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Sinaga (2018). Pengukuran bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil oleh perusahaan. Menurut Milani (1975) dalam Sinaga (2018) partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- 1) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.
- 2) Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.
- 3) Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran.
- 4) Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.
- 5) Proses penyusunan anggaran akan menetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian sasaran anggaran dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Peran tersebut menuntut manajer untuk bisa mengarahkan bawahan agar bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

## **2.3 *JOB RELEVANT INFORMATION***

### **2.3.1 Pengertian Informasi**

Jogiyanto (2016) mendefinisikan informasi sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya



yang menggambarkan suatu kejadian – kejadian (*event*) yang nyata (*fact*) yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Tata Sutabri (2016) informasi adalah data yang telah diklasifikasikan atau diolah atau diinterpretasikan untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

Jadi, informasi adalah data yang telah diolah dan memiliki arti untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan.

### **2.3.2 Karakteristik Informasi**

Organisasi-organisasi bergantung pada informasi kualitas tinggi untuk mengembangkan rencana strategis, mengidentifikasi masalah dan berinteraksi dengan organisasi lain. Informasi disebut berkualitas tinggi apabila informasi tersebut memiliki karakteristik-karakteristik yang menjadikannya bermanfaat untuk tugas ini. Karakteristik-karakteristik informasi yang bermanfaat dapat dibagi menjadi tiga kategori luas yaitu (Daft, 2016):

#### 1) Waktu

Informasi harus ada dan tersedia ketika dibutuhkan, *up todate*, dan berkaitan dengan periode waktu yang tepat (masa lalu, sekarang atau masa depan).

#### 2) Isi

Informasi yang bermanfaat bebas dari kesalahan, sesuai dengan kebutuhan pengguna, lengkap, ringkas, relevan (yaitu informasi tersebut meniadakan data yang dibutuhkan), dan merupakan ukuran kinerja yang akurat.

#### 3) Bentuk

Informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami pengguna dan dalam tingkat detail yang memenuhi kebutuhan pengguna. Penyajiannya harus

disusun dan menggunakan kombinasi kata, angka, dandiagram yang sangat membantu pengguna. Selain itu, informasi harus disajikan dengan menggunakan medium yang bermanfaat (dokumen tercetak, pertunjukan video, suara).

### **2.3. Pengertian *JOB RELEVANT INFORMATION***

Kren, (1992) dalam Indarto (2011) mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi dalam organisasi, yaitu: (1) informasi perilaku manajer dalam pengambilan keputusan untuk evaluasi kinerja; dan (2) informasi untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut. Sementara Baiman, (1982) dalam Yusfaningrum dkk. (2015) menambahkan bahwa *job relevant information* membantu bawahan dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Menurut Murray (1990) dalam Rakib Husin (2019) informasi juga dapat ditransfer dari bawahan kepada atasannya. Hal ini menunjukkan, bahwa ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan yaitu:

- 1) Atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat
- 2) Dari informasi yang diberikan bawahan kepada atasan akan memperoleh tingkat keputusan yang lebih baik atau lebih sesuai bagi organisasi.

Tersediannya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga atasan atau pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono, 2016).

Dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* adalah informasi yang berkaitan dengan tugas yang dapat membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Transfer informasi yang terjadi diharapkan agar pihak yang bersangkutan mendapat pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

#### **2.3.4 Pengukuran *JOB RELEVANT INFORMATION***

Menurut teori yang dikembangkan oleh Kren (1992) dalam Indarto (2016), *Job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- 1) Mendapat informasi yang jelas.

Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan.

- 2) Mempunyai informasi yang memadai.

Informasi yang tersedia harus lengkap dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu.

- 3) Memperoleh informasi yang strategik.

Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengambil keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.

4) Mencari informasi yang tepat.

Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.

#### **2.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen berasal dari kata Latin “Committer” yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakannya. Robbins (2016) menyebutkan Komitmen adalah tingkatan di mana seseorang mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara ke anggotannya dalam organisasi.

Bansal, Irving, dan Taylor (2004) mendefinisikan Komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki relevansi dengan satu atau lebih sasaran.

Komitmen memiliki derajat yang menggambarkan hubungan jangka panjang yang melibatkan kelekatan emosional (emotional attachment) sebagai hasil perubahan selama beberapa waktu dalam tiga aspek ketergantungan (dependence). Individu akan semakin memiliki ketergantungan yang lebih apa bila memiliki: a) derajat kepuasan tinggi; b) kualitas alternatif di luar rendah; dan c) ukuran investasi yang tinggi dalam hubungan yang dibina. (YohanesBudiarto dan Selly, 2004)

Sudarmanto mengungkapkan pada prinsipnya komitmen organisasi merupakan komitmen individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan

tujuan organisasi. Ikatan dan tujuan organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan atau menyelaraskan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Keterlibatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan menjadikan individu memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi, menjadikan anggota organisasi tetap ingin tinggal atau bekerja dalam organisasi itu. (Sudarmanto, 2016)

Berdasarkan pada pemaparan diatas, maka pengertian komitmen dapat diartikan lebih dari sekedar menjadi anggota saja, melainkan seseorang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi, demi memperlancar mencapai tujuan organisasi. Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad untuk berjerih payah, berkorban dan bertanggungjawab demi mencapai tujuan.

### **2.3.1. Dimensi Komitmen**

Luthans (2016) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi. Rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen adalah “komoditas” mahal yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Komitmen yang rendah mencerminkan kurangnya tanggungjawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Komitmen merupakan nilai sentral dalam mewujudkan soliditas organisasi. Hasil penelitian Quest (2016) tentang komitmen organisasi mendapatkan hasil : (Soekidjan, 2018)

1. Komitmen tinggi dari anggota organisasi berkorelasi positif dengan tingginya motivasi dan meningkatnya kinerja;
2. Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kemandirian dan “*Self Control*”
3. Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kesetiaan terhadap organisasi;
4. Komitmen tinggi berkorelasi dengan tidak terlibatnya anggota dengan aktifitas kolektif yang mengurangi kualitas dan kuantitas kontribusinya.

Meyer dan Allen (1991) mengemukakan tiga macam komitmen organisasi, yaitu : *pertama*, komitmen *afektif* merupakan komitmen yang menimbulkan perasaan memiliki dan terlibat dalam organisasi; *kedua*, komitmen *continuance* merupakan komitmen atas biaya atau resiko yang harus ditanggung apabila seseorang keluar dari organisasi; *ketiga*, komitmen *normative* merupakan komitmen yang menimbulkan keinginan/perasaan individu untuk tetap tinggal di sebuah organisasi.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Suryani dan Hendryadi (2015) bahwa komitmen afektif berkaitan dengan adanya keinginan individu untuk terkait dengan organisasi, kemudian komitmen kontinuan yang didasarkan akan kebutuhan rasional individu serta, komitmen normative didasarkan pada norma yang ada dalam diri individu akan tanggungjawab terhadap organisasi.

Untuk mendapatkan dimensi komitmen individu dalam sebuah organisasi, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai iklim organisasi. Iklim organisasi menurut Tagiuri dan Litwin (1968) merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set

karakteristik atau sifat organisasi. Sedangkan Stinger (1968) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Wirawan, 2018)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh FeryKustianto dan Abidin (2015) hasil studinya membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan komitmen karyawan pada perusahaan. Semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi, atau semakin buruk iklim organisasinya, maka akan semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi tersebut.

El-Kassar, dkk (2016) meneliti hubungan dan pengaruh iklim organisasi onal terhadap komitmen organisasional (afektif, normatif, continuance). Penelitian tersebut menyatakan komitmen afektif dipengaruhi dan berkorelasi tinggi dengan lima iklim organisasional, yaitu struktur, tanggungjawab, kehangatan dan dukungan, konflik, dan expect approval. Komitmen continuance hanya berkorelasi dengan satu iklim organisasional, yaitu tanggungjawab dan dipengaruhi oleh tiga iklim organisasional yaitu, struktur, penghargaan, serta kehangatan dan dukungan sedangkan komitmen normative berkorelasi dengan empat iklim organisasional, yaiturisiko, penghargaan, kehangatan dan dukungan, expect approval dan dipengaruhi oleh dimensi penghargaan, kehangatan dan dukungan, dan expect approval.

### 2.3.2. Komitmen dalam Organisasi

Komitmen organisasi mencakup tiga hal, yaitu :*pertama*, kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; *kedua*, kemauan kuat atau sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi; *ketiga*, keinginan kuat untuk terus menerus atau selalu menjadi anggota organisasi.

Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi untuk menggerakkan sumberdaya manusia yang adalah mmencapai tujuan organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dapat menghindari tingginya tingkat *turn over* individu yang dimiliki organisasi.

Menciptakan komitmen dalam organisasi perlu adanya implementasi dari manajemen sumber daya manusia secara optimal untuk mengelola sumber daya manusianya agar tetap eksis dalam persaingan kinerja. Terciptanya eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi, hal ini tentu saja mendorong suatu organisasi yang memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik akan memiliki kekuatan kompetitif dan akan menjadi organisasi yang sulit ditiru.

Organisasi akan mampu mendaya gunakan segala aspek dari faktor-faktor produksi terutama sebagai mana dengan yang telah disebutkan yaitu sumber daya manusianya. "Human resources management play a mejor role in ensuring that an organization will survive an prosper." Ivancevich (2017 : 9).

Dalam mengelola dan mengorganisasi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia akan menghadapi berbagai tantangan. Mangkunegara (2019 : 109) mengatakan bahwa :



”Tantangan dalam mengorganisasi sumber daya manusia adalah asumsi yang keliru tentang sumber daya manusia, permasalahan manajemen di tingkat korporat, berkaitan dengan prestasi dari komitmen para pekerja, begitu banyak konsep teori dari manajemen sumberdaya manusia menjadi sangat berbeda dan mungkin sangat bertentangan di lapangan, permasalahan fleksibilitas.”

Untuk dapat memahami komitmen organisasi maka kita harus terlebih dahulu melihat dan mengkaji makna dari sikap. ”Sikap merupakan pernyataan evaluative baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang terhadap sesuatu.” (Robbins dan Judge, 2016)

Maka beranjak dari argument terakhir menurut Robbins dan Judge bahwa sikap mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu maka ketika itulah kita akan dapat melihat bagaimana komitmen organisasi itu terbentuk.

Perilaku dari individu menjadi sangat penting untuk mengelola sumber daya manusia agar bekerja secara efektif dan maksimal. Penulis menarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi muncul sebagai akibat dari sikap kerja dari seseorang atau komitmen individu itu sendiri. Robbins dan Judge, (2008 : 100-101) memberikan definisi bahwa ”Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

## **2.4. Kinerja Manajerial**

### **2.5.1. Definisi Kinerja Manajerial**

Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat berarti mengoordinasikan pekerjaan dari satu kelompok atau departemen, atau dapat berarti menyelia satu orang saja. Pengoordinasian tersebut dapat juga mencakup pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan suatu tim yang terdiri atas orang-orang dari organisasi berbeda, seperti karyawan temporer atau karyawan yang bekerja di pemasok dari organisasi tersebut (Arfan Ikhsan Lubis, 2011: 46).

Hasibuan (2017:44) mengemukakan bahwa manajer adalah sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang dipimpinnya.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Indra Bastian, 2016: 274)

Mardiasmo (2016) mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaianpelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuanmisi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan menurut Mahoney (1963) dalam Nurcahyani (2012), kinerja manajerial diartikan sebagai

kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Jadi, kinerja manajerial dapat diartikan juga sebagai tingkat pencapaian manajer dalam melaksanakan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.4.2 Klasifikasi Manajer**

Secara umum, manajer dapat diklasifikasikan sebagai manajer tingkat bawah, tingkat menengah, dan tingkat atas. (Arfan Ikhsan Lubis, 2011: 46)

##### 1) Manajer tingkat bawah (*Lower Management*)

Manajer ini merupakan orang yang menduduki posisi di tingkatan paling bawah dan mengelola pekerjaan individu non-manajerial yang terlibat dalam produksi atau penciptaan produk organisasi. Mereka sering disebut penyelia, tetapi bisa juga disebut manajer lini, manajer kantor, atau bahkan mandor.

##### 2) Manajer tingkat menengah (*Middle Management*)

Manajer tingkat menengah mencakup semua tingkatan manajemen antara tingkatan paling rendah dengan tingkat puncak pada organisasi tertentu. Manajer tingkat menengah mengelola pekerjaan para manajer lini pertama dan mempunyai sebutan, seperti kepala bagian atau kepala biro, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

##### 3) Manajer tingkat atas (*Top Management*)

Manajer yang menduduki posisi ini biasanya disebut manajemen puncak, yang bertanggungjawab atas pengambilan keputusan yang mencakup seluruh

organisasi dan menyusun rencana serta sasaran yang akan memengaruhi keseluruhan organisasi itu.

#### **2.4.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Nanda Hapsari (2012), antara lain :

- 1) Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
- 2) Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
- 3) Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
- 4) Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

#### **2.4.4 Pengukuran Kinerja Manajerial**

Supomo dan Indriantoro (2018) menjelaskan, menurut teori manajemen klasik kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- 1) Perencanaan

Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun manajer tingkat atas.

## 2) Investigasi

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.

## 3) Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronisasi tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, dan berhubungan dengan manajer lain.

## 4) Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

## 5) Pengawasan

Pengawasan meliputi mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, member tugas, dan menangani keluhan.

#### 6) Penataan staf (*Staffing*)

Penataan staf merupakan 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

Bentuk negosiasi yang dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.

#### 8) Perwakilan

Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan. Kreteria utama kerangka pemikiran adalah alur-alur pemikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan berupa hipotesis (Sugiono 2016).

Dalam penelitian ini, partisipasi penyusunan anggaran dan *Job Relevant Information*. dianggap mampu atau tidak mampu menciptakan kinerja manajerial

Anggaran yang telah disusun sebagai perencanaan dan indikator kinerja, dimana anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajer dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran, perlu dilibatkannya manajer bawah sehingga anggaran partisipatif dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merujuk kepada tingkat pengaruh keterlibatan setiap individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat, karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk

mencapai tujuan atau standar tersebut karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Penelitian yang dilakukan Yusfaningrum dan Ghozali (2015) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial perusahaan.

Adanya proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan kepada atasan berupa informasi yang dimilikinya tentang tugas yang dijalankan, sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*). Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja. *Job Relevant Information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik.

Kren (2012) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja. Seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan tugas serta keikutsertaannya (partisipasi) dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan.

Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan

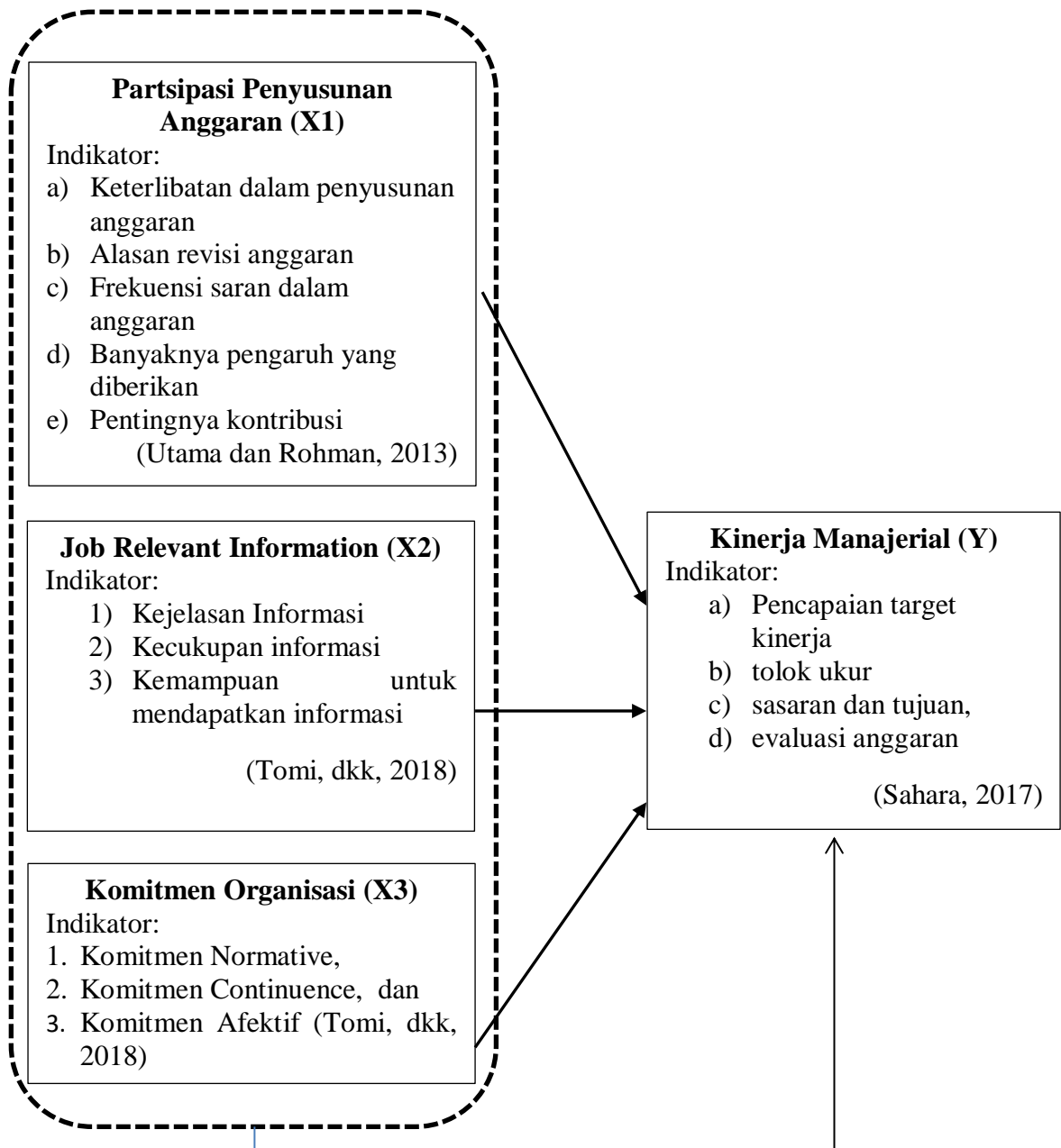


dandiharapkan cepat meningkatkan kinerja manajerial. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran. Campbell dan Gingrich (2013) Kren (2012) menemukan bahwa JRI pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi merupakan komitmen individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Ikatan dan tujuan organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan atau menyelaraskan dirinya dengan tujuan dan kepentingan organisasi keterlibatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan menjadikan individu memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi, menjadikan anggota organisasi tetap ingin tinggal atau bekerja dalam organisasi itu (Sudarmanto, 2016).

Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dapat menghindari tingginya tingkat *turnover* individu yang dimiliki organisasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran secara parsial positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat
2. Ada pengaruh *Job Relevant Information* secara parsial positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat
3. Ada pengaruh Komitmen Organisasi secara parsial positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat
4. Ada pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information*, Komitmen Organisasi secara simultan positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat
5. Ada variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1. Variabel

Variabel adalah suatu konstruksi yang bisa diubah. Seperti karakteristik atau nilai untuk menentukan apakah perubahan satu hal mengakibatkan perubahan yang lain.

#### 1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen biasa disebut

variabel konsekuensi (*consequent variabel*). Indriantoro dan Bambang (2013:63). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen yaitu Kinerja manajerial merupakan hasil yang dicapai yang dapat dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang diperoleh dalam pelaksanaan kewajiban yang diberikan Ferdiani dan rohman (2017).

Menurut UU No.13 Tahun 2006, Kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Sudaryana (2018). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi. Indikatornya adalah (Sahara (2017)

- a) Pencapaian target kinerja
- b) tolok ukur
- c) sasaran dan tujuan,
- d) evaluasi anggaran

## **2. Variabel Independen**

Variabel Independent adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel independennya terdiri dari :

**a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)**

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Partisipasi juga menunjukkan sejauh mana para manajer ikut serta di dalam penyusunan anggaran sebagai satu pusat pertanggungjawaban mereka. Dengan adanya partisipasi penganggaran, memberikan pengaruh positif bagi pelaksanaannya. Karena semua manajer akan mengetahui tujuan yang hendak dicapai (Hastuti dan wahyuningsari 2018). Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi danPartisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja. Utama dan Rohman, (2018). Indikatornya adalah:

- 1) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran
- 2) Alasan revisi anggaran
- 3) Frekuensi saran dalam anggaran
- 4) Banyaknya pengaruh yang diberikan
- 5) Pentingnya kontribusi

**b. *JOB RELEVANT INFORMATION***

*Job Relevant Information* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pekerjaan atau jabatan. Diperlukannya *Job relevant information* ketika manajer tingkat atas mulai mengidentifikasi dan memecahkan

masalah, para manajer harus mengumpulkan informasi yang pada akhirnya akan mereka butuhkan untuk mengambil keputusan akhir (Octavia dan Risma, 2019: 57). Ketersediaan informasi yang berhubungan dengan tugas juga akan membantu manager dalam menyusun perencanaan dan strategi pencapaian tujuan, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya. Dari beberapa penelitian sebelumnya diperoleh bahwa kinerja individu akan meningkat jika mereka memiliki informasi sehubungan dengan tugas (Hazmi, 2018). Indikatornya adalah : (Tomi, dkk, 2018)

- 1) Kejelasan Informasi adalah kejelasan responden dalam memperoleh informasi
- 2) Kecukupan informasi adalah kecukupan yang diterima yang diterima oleh responden
- 3) Kemampuan untuk mendapatkan informasi yang strategis

**c. Komitmen Organisasi**

*Komitmen* organisasi diartikan sebagai motivasi atau peran seorang individu terhadap organisasi tempat dia bekerja. Indikatornya adalah

- 1) Komitmen Normative,
- 2) Komitmen Continuence, dan
- 3) Komitmen Afektif

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif kuantitatif secara *cross sectional* dengan metode survei teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel bebas (*Independent*) dengan variabel terikat (*dependent*)

Variable bebas (Independen Variabel) dalam penelitian ini terdiri dari variabel Partisipasi penyusunan anggaran (X1), Job Relevant Information (X2) dan Komitmen Organisasi (X3). Sedangkan variable terikat (*dependen variable*) adalah Kinerja manajerial (Y).

#### **4.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan Pada 42 SKPD Provinsi Sulawesi Barat dengan waktu penelitian selama 1 bulan, dari bulan Mei sampai bulan Juni 2021.

#### **4.3 Populasi Dan Sampel**

##### **4.3.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:61). Populasi pada penelitian ini adalah Pejabat struktural pada 42 SKPD di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 168 orang. Pemilihan SKPD dalam penelitian ini karena dinas termasuk dalam organisasi sektor publik yang memiliki system anggaran partisipatif.

### **4.3.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Pengambilan sampel atas responden dilakukan secara purposive sampling. Purposive sampling digunakan karena informasi yang akan diambil berasal dari sumber yang sengaja dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan peneliti. sampel dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Kriteria yang kedua adalah memiliki masa kerja dan telah terlibat dalam penyusunan anggaran minimal satu tahun. Adapun pejabat struktural yang terlibat dalam penelitian ini adalah pejabat setingkat Kepala Dinas, Kepala Biro, Kepala Bagian jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 126 sampel dari 42 SKPD.

### **4.4 Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 4.4.1 Observasi: Penelitian observasi sebagai metode primer di rancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.
- 4.4.2 Kuisisioner (Angket), Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuisisioner adalah skala likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan



sebagai berikut:

Table 4.1 Kriteria Skala Penilaian

Keterangan	Bobot
Sangat Setuju	Diberi skor 5
Setuju	Diberi skor 4
Netral	Diberi skor 3
Tidak setuju	Diberi skor 2
Sangat tidak setuju	Diberi skor 1

#### 4.5 Jenis dan sumber data

1. Data Primer, data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau objek penelitian, yaitu berupa pernyataan-pernyataan yang diisi oleh responden yang dijadikan sampel penelitian. Data ini diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai partisipasi penyusunan anggaran, *job relevant information*, komitmen organisasi dan kinerja manajerial pada SKPD Pemerintah provinsi Sulawesi Barat. Data primer diperoleh dengan melakukan pengisian kuisisioner atau angket dibantu wawancara.
2. Data Sekunder, data sekunder diperoleh dari bacaan-bacaan buku, jurnal dan publikasi yang berhubungan dengan penulian tesis ini. Data sekunder digunakan untuk melengkapi data primer sebagai data pendukung untuk melakukan penelitian.

#### 4.6 Metode Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji

kualitas data, uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan 1. uji hipotesis.

### **1. Uji Statistik Deskriptif**

Menurut Sugiyono (2011) Statitik Deskriptif adalah statistic yang digunakan untuk menganalisis data dengan cepat mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

### **2. Uji Instrumen Penelitian**

#### **a. Uji Validitas**

Digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut. jika  $r$  dihitung lebih besar dari  $r$  table untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah sampel ( $n$ ). jika  $r$  dihitung lebih besar dari  $r$  table dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indicator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2013). Pengujian validitas ini menggunakan Pearson Correlation, yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Apabila nilai signifikan yang didapat dibawah 0,05 maka data yang diperoleh adalah valid. Serta dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang digunakan, ialah sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan dianggap valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan dianggap tidak valid.

### **b. Uji Realiabilitas**

Dikemukakan oleh Ghozali (2013) uji reabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Selain itu menurut Nunnally dalam Ghozaly (2013) suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70.

### **3. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda perlu dilakukan pengujian asumsi klasik sebagai persyaratan dalam analisis agar data dapat bermakna dan bermanfaat. Uji asumsi klasik meliputi:

1. Uji normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode grafik Normal Probability Plot, yaitu jika titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Namun uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan apabila tidak hati-hati mungkin saja kelihatan normal secara visual, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu disarankan agar dilengkapi dengan uji statistik, dengan menggunakan uji

Kolmogorov-Smirnov yaitu dengan membandingkan probabilitas dengan tingkat signifikansi tertentu yaitu:

- a. Nilai Signifikan atau probabilitas  $< 0,05$ , maka distribusi data adalah tidak normal.
  - b. Nilai Signifikan atau probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi data adalah normal.
2. Uji multikolonieritas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. (Ghozali, 2013). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem Multikolonieritas (multiko). Selain itu deteksi terhadap multikolonieritas juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan kesimpulan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mendeteksi multikolonieritas pada suatu model dapat dilihat jika nilai Variance Inflation Factor (VIF)  $\geq 10$  atau sama dengan nilai Tolerance  $\leq 0,10$
3. Uji heteroskedastisitas,

Uji Glejser dilakukan dengan tujuan menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji Glejser untuk uji heteroskedastisitas. Uji statistik Glejser dipilih karena lebih dapat menjamin keakuratan hasil dibandingkan dengan uji grafik plot yang dapat menimbulkan bias. Kriteria yang digunakan

untuk menyatakan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak di antara data pengamatan adalah menggunakan koefisien signifikansi. Koefisien signifikansi harus dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebelumnya (5%). Apabila koefisien signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas). Jika koefisien signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas. dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

- a. Uji heteroskedastisitas juga dapat dilihat dengan uji Glejser. Ada dua tahapan yang dilakukan dalam uji Glejser. Tahap pertama adalah melakukan regresi OLS. Tahap kedua adalah meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika setiap variabel independen nilai signifikannya lebih besar dari  $\alpha$  0,05, dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.
- b. Analisis regresi linier berganda  
Analisis regresi linier berganda adalah regresi yang didalamnya terdapat satu variabel dependen (Y) dan lebih dari satu variabel

independen (X) variabel dependen adalah variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel independen atau bebas, variabel independen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel independennya adalah Partisipasi penyusunan anggaran, dan Job Relevant Information.

#### 4. Pengujian Hipotesis

##### a. Model Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini yaitu variabel independen terhadap variabel dependen dimana model regresi multivariat bertujuan untuk menguji pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain. Metode ini akan menguji tingkat signifikansi dari pengaruh semua variabel independennya. Persamaan regresi hipotesis pertama yaitu sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja manajerial

$\beta_0$  = Konstanta

X1 = Partisipasi penyusunan anggaran

X2 = *Job relevant Information*

X3 = Komitmen Organisasi

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien regresi

$\varepsilon$  = error

Untuk menguji model hipotesis pertama digunakan pengujian hipotesis secara simultan dengan uji F, dan secara parsial dengan uji t serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebagai berikut:

a. Pengujian hipotesis secara simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2009). Langkah-langkah pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$ , Partisipasi penyusunan anggaran, Job relevant information dan komitmen organisasi, secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

$H_a: \beta \neq 0$ , Partisipasi penyusunan anggaran, *Job relevant information* dan Komitmen organisasi, secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Dalam penelitian ini digunakan derajat keyakinan 95% atau signifikan 5% serta derajat kebebasan  $df_1$  dan  $df_2$  untuk mencari nilai F tabel, dengan dasar pengambilan keputusan adalah:

- 1) Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- 2) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

b. Pengujian hipotesis secara parsial (Uji Statistik t)

Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t. Menurut Kuncoro (2009) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji t yaitu:

Ho:  $\beta = 0$ , Partisipasi penyusunan anggaran, Job relevant information dan komitmen organisasi,, secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Ha:  $\beta \neq 0$ , Partisipasi penyusunan anggaran, Job relevant information dan komitmen organisasi, secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam penelitian ini digunakan derajat keyakinan 95% atau signifikan 5% serta untuk mencari t tabel dengan  $df = N-2$  dengan menggunakan tabel statistik. Nilai t tabel dapat dilihat dengan menggunakan tabel t, dengan dasar pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.



c. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui kekuatan variabel lain diluar variabel independen yang diteliti didalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variable variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan variasi variabel dependen. Beberapa peneliti menyarankan untuk memakai nilai Adjusted  $R^2$  untuk menghindari bias terhadap jumlah variabel independen. Berbeda dengan  $R^2$ , nilai Adjusted  $R^2$  memiliki fluaktasi/naik atau turun jika satu variabel independen ditambahkan pada model (Ghozali,2013).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Deskripsi Objek Penelitian**

Sulawesi Barat adalah provinsi hasil pemekaran dari provinsi Sulawesi Selatan. Provinsi yang dibentuk pada 5 Oktober 2004 ini berdasarkan UU No. 26 Tahun 2004. Ibu kotanya ialah Mamuju. Luas wilayahnya sekitar 16,796.19 km<sup>2</sup>. Suku-suku yang ada di provinsi ini terdiri dari Suku Mandar (49,15%), Toraja (13,95%), Bugis (10,79%), Jawa (5,38%), Makassar (1,59%) dan suku lainnya (19,15%). Sulawesi Barat dikenal memiliki banyak objek lokasi wisata. Selain kakao, daerah ini juga penghasil kopi robusta ataupun kopi arabika, kelapa dan cengkeh. Di sektor pertambangan terdapat kandungan emas, batubara dan minyak bumi. Provinsi Sulawesi Barat yang terdiri atas 5 (lima) Kabupaten memiliki jumlah penduduk berdasarkan hasil Sensus Penduduk BPS pada tahun 2010 berjumlah 1.158.336 jiwa. Wilayah Povinsi Sulawesi Barat yang berhadapan langsung dengan Selat Makassar, merupakan salah satu jalur lalu lintas pelayaran Nasional dan Internasional memberikan nilai tambah yang sangat menguntungkan bagi pembangunan sosial ekonomi kedepan. Salah satu pelabuhan antar pulau yang aktif melayani/ menghubungkan pulau Kalimantan adalah Pelabuhan Fery Simboro Mamuju, Pelabuhan Rakyat Palipi Majene, Pelabuhan Rakyat Mamuju, Pelabuhan Samudra Belang-belang Bakengkeng Mamuju yang telah mulai

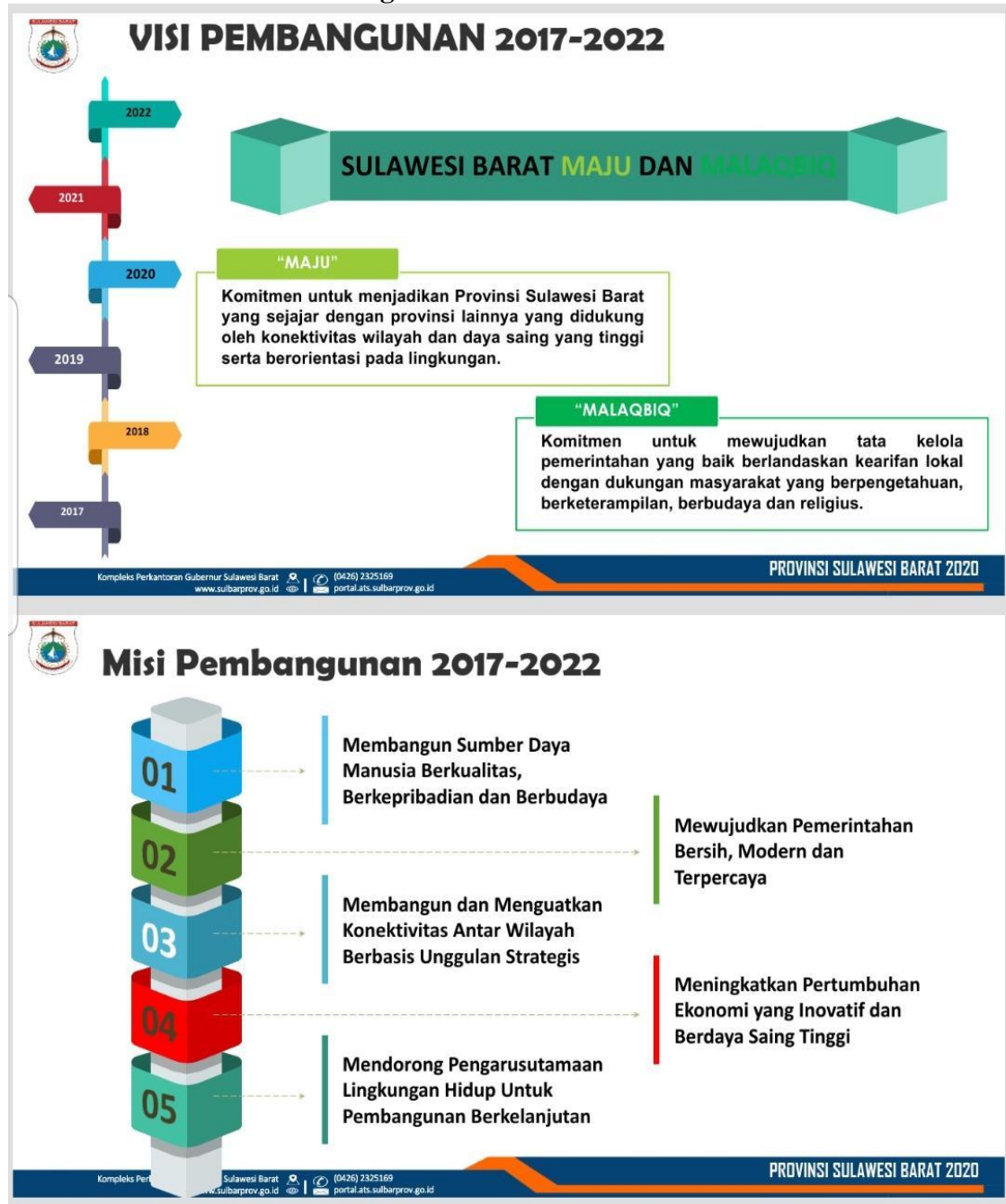
dikembangkan dan beroperasi untuk kapal penumpang maupun barang seperti pengangkutan minyak CPO dan mangan, serta sejumlah Pelabuhan lain yang dikelola oleh perusahaan swasta nasional di Kabupaten Mamuju Utara.

Disamping itu Bandar Udara Tampa padang berjarak 27 km dari Kota Mamuju, sementara ini mempunyai landasan pacu 2.500 m x 80 m, kondisi ini menggambarkan bahwa bandara tersebut sudah dapat didarati pesawat komersil ukuran Boeing 737 200 yang berpenumpang hingga 150 orang. Untuk sementara ini, bandara Tampa Padang yang merupakan jembatan udara menghubungkan Makassar – Mamuju dan Mamuju – Balikpapan.

Kondisi topografi Provinsi Sulawesi Barat yang terdiri dari laut dalam, daratan rendah, dataran tinggi dan pegunungan dengan tingkat kesuburan yang tinggi, disamping itu letaknya yang sangat strategis pada posisi silang segitiga emas Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur, dan Sulawesi Tengah lewat pantai barat dengan jarak 445 km dari Makassar Ibukota Provinsi Sulawesi Selatan, 447 Km dari Palu Ibukota Provinsi Sulawesi Tengah dan Selat Makassar/ Kalimantan Timur, memberikan potensi perencanaan pembangunan yang harus ditata dengan baik. Sehingga kekayaan yang terkandung di dalam alam Sulawesi Barat dapat memberikan manfaat yang maksimal untuk kesejahteraan masyarakatnya.

Pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat saat ini dipimpin oleh Gubernur H. Ali Baal Masdar, Wakil Gubernur Hj. Enny Angreani Anwar dan Sekretaris Daerah Dr. Muhammad Idris, M.Si, dengan Visi dan Misi sebagai berikut:

Gambar 5.1 Visi Misi Pembangunan 2017 - 2022



### 5.1.2. Deskripsi Data

Responden dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas/Setingkat dengan Kepala Dinas dan Kepala Bidang Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mengantarkan langsung kuesioner kepada responden yang menjabat sebagai Kepala Dinas/Setingkat dengan Kepala Dinas dengan Kepala Bidang yang terpilih menjadi sampel melalui proses sampel yang telah dijelaskan pada bab metode penelitian.

Pendistribusian kuesioner dilakukan dengan cara mengantarkan langsung kuesioner kepada para pegawai yang menjadi sampel penelitian. Peneliti menetapkan janji untuk pengambilan kuesioner selama 1 minggu terhitung sejak kuesioner diantarkan kepada responden atau sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan antara responden dan peneliti. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 126 responden. Dari pengembalian kuesioner yang disebarkan, 126 (100%) kuesioner yang diterima kembali oleh peneliti.

**Tabel 5.2 Rincian Pengembalian Kuesioner**

NO	Nama SKPD Lingkup Pemprov. Sulbar	Jumlah Kuesioner yang dibagikan	Jumlah Kuesioner yang dikembalikan
1	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	3	3
2	Dinas Kesehatan	3	3
3	Rumah Sakit Umum Daerah	3	3
4	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	3	3
5	Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman	3	3

6	Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	3	3
7	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	3	3
8	Dinas Sosial	3	3
9	Dinas Tenaga Kerja	3	3
10	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	3	3
11	Dinas Ketahanan Pangan	3	3
12	Dinas Lingkungan Hidup	3	3
13	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	3	3
14	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	3	3
15	Dinas Perhubungan	3	3
16	Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik	3	3
17	Dinas Perdagangan, Perindustrian, Koperasi dan UKM	3	3
18	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	3	3
19	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	3	3
20	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	3	3
21	Dinas Kelautan dan Perikanan	3	3
22	Dinas Pariwisata	3	3
23	Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura dan Peternakan	3	3
24	Dinas Perkebunan	3	3
25	Dinas Kehutanan	3	3
26	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	3	3
27	Dinas Transmigrasi	3	3
28	Biro Pemerintahan dan Kesra Sekretariat Daerah	3	3

29	Biro Hukum Sekretariat Daerah	3	3
30	Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah	3	3
31	Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah	3	3
32	Biro Organisasi Sekretariat Daerah	3	3
33	Biro Umum Sekretariat Daerah	3	3
34	Sekretariat DPRD	3	3
35	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	3	3
36	Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah	3	3
37	Badan Kepegawaian Daerah	3	3
38	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	3	3
39	Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah	3	3
40	Badan Penghubung Provinsi	3	3
41	Inspektorat Daerah	3	3
42	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	3	3
<b>Total</b>		<b>126</b>	<b>126</b>

Sumber: Data primer diolah 2021

### 5.1.3. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan, maka diperoleh data demografi responden penelitian sebagai berikut: (1) jenis kelamin, (2) umur, (3) pendidikan terakhir, (4), jabatan/posisi (5) lama bekerja.

## 1. Jenis Kelamin

Tabel 5.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	67	53.2
2	Perempuan	59	46.8
<b>Total</b>		<b>126</b>	<b>100%</b>

Sumber Data : Data Primer 2021

Berdasarkan 5.2. diperoleh bahwa jenis kelamin terbagi dua kelompok laki-laki dan perempuan, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67 responden dengan tingkat persentase sebesar 53,2%, responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 59 orang dengan tingkat persentase 46,8%.

## 2. Umur

Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	34-47 Tahun	85	67.5%
2	48-60 Tahun	41	32.5%
<b>Total</b>		<b>126</b>	<b>100.0%</b>

Sumber Data : Data Primer 2021

Berdasarkan 5.3. diperoleh bahwa umur terbagi dua kelompok berumur antara 34-47 tahun dan berumur antara 48-60 tahun, sebagian besar responden berumur antara 34-47 tahun sebanyak 85 responden dengan tingkat persentase sebesar 67,5%, responden berumur antara 48-60 tahun sebanyak 41 orang dengan tingkat persentase 32,5%.



### 3. Pendidikan Terakhir

Tabel 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	S1	71	56.3%
2	S2	55	43.7%
<b>Total</b>		126	100.0

Sumber Data : Data Primer 2021

Berdasarkan 5.4. diperoleh bahwa pendidikan terakhir responden terbagi dua kelompok S1 dan S2, sebagian besar responden dengan latar pendidikan terakhir S1 sebanyak 71 responden dengan tingkat persentase sebesar 56,3%, responden berlatar pendidikan terakhir S2 sebanyak 55 orang dengan tingkat persentase 43,7%.

### 4. Jabatan

Tabel 5.5. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1	Kepala Dinas/Setingkat	42	33.3%
2	Kepala Dinas Kepala Bidang	84	66.7%
<b>Total</b>		126	100.0

Sumber Data : Data Primer 2021

Berdasarkan 5.5. diperoleh bahwa jabatan responden terbagi dua kelompok Kepala Dinas/Setingkat dengan Kepala Dinas dan Kepala Bidang, sebagian besar responden menduduki jabatan sebagai Kepala Bidang sebanyak 84 responden dengan tingkat persentase sebesar 66,7%, responden yang menduduki jabatan sebagai Kepala Dinas/Setingkat dengan Kepala Dinas sebanyak 42 orang dengan tingkat persentase 33,3%.

## 5. Lama Bekerja

Tabel 5.6. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	6-10 Tahun	25	19.8%
2.	11-15 Tahun	41	32.5%
3.	16-20 Tahun	18	14.3%
4.	$\geq$ 21 Tahun	42	33.3%
<b>Total</b>		126	100.0%

Sumber Data : Data Primer 2021

Berdasarkan 5.6. diperoleh bahwa lama bekerja terbagi empat kelompok, sebagian besar responden sudah bekerja selama  $\geq$  21 Tahun sebanyak 42 orang dengan tingkat persentase 33,3%, responden dengan lama kerja 11-15 tahun sebanyak 41 responden dengan tingkat persentase sebesar 32,5%, responden dengan lama kerja 6-10 tahun sebanyak 25 orang dengan tingkat persentase 19,8%, responden dengan lama kerja 16-20 tahun sebanyak 18 responden dengan tingkat persentase 14,3 %.

### 5.1.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian untuk menunjukkan tanggapan responden mengenai Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job relevant Information dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Berikut dijelaskan tanggapan responden dari variabel dependen dan independen.

#### 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Partisipasi juga menunjukkan sejauh mana para

manajer ikut serta di dalam penyusunan anggaran sebagai satu pusat pertanggungjawaban mereka. Dengan adanya partisipasi penganggaran, memberikan pengaruh positif bagi pelaksanaannya. Karena semua manajer akan mengetahui tujuan yang hendak dicapai (Hastuti dan wahyuningsari 2018). Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi dan Partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja. Utama dan Rohman, (2018). Indikatornya adalah keterlibatan dalam penyusunan anggaran, alasan revisi anggaran, frekuensi saran dalam anggaran, banyaknya pengaruh yang diberikan, pentingnya kontribusi

**Tabel 5.7 Tanggapan Responden Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Item		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Total
		5	4	3	2	1	
Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya	F	13	102	11	0	0	126
	%	10,3	81,0	8,7	0	0	100
Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya	F	87	26	1	12	0	126
	%	69	20,7	0,8	9,5	0	100
Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran	F	88	26	2	10	0	126
	%	69,8	20,7	1,6	7,9	0	100
Pengaruh usulan atau pemikiran anda terhadap anggaran	F	31	83	2	10	0	126
	%	24,6	65,9	1,6	7,9	0	100

akhir							
Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting	F	87	26	1	12	0	126
	%	69	20,7	0,8	9,5	0	100
Menurut Saya dilakukannya Penyusunan anggaran adalah masuk akal	F	87	26	1	12	0	126
	%	69	20,7	0,8	9,5	0	100

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa dari 126 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi dan jika dicermati maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pertanyaan pertama “Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 102 orang atau 81,% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 11 orang atau 8,7% dari total responden.
- b. Pertanyaan kedua “Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 87 orang atau 69,0% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- c. Pertanyaan ketiga “Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 88 orang atau 69,8% dari total responden dan

- penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 2 orang atau 1,6% dari total responden.
- d. Pertanyaan keempat “Pengaruh usulan atau pemikiran anda terhadap anggaran akhir”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 83 orang atau 65,9% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 2 orang atau 1,6% dari total responden.
- e. Pertanyaan kelima “Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 87 orang atau 69% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 1 orang atau 0,8 dari total responden.
- f. Pertanyaan keenam “Menurut Saya dilakukannya Penyusunan anggaran adalah masuk akal”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 87 orang atau 69% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 1 orang atau 0,8 dari total responden.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian kategori setuju dan paling sedikit responden memberikan penilaian netral, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya responden memberikan pernyataan sangat setuju apabila partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan indikator melalui keterlibatan dalam penyusunan anggaran, alasan revisi

anggaran, frekuensi saran dalam anggaran, banyaknya pengaruh yang diberikan, pentingnya kontribusi.

## 2. Job Relevant Information (X2)

*Job Relevant Information* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pekerjaan atau jabatan. Diperlukannya *Job relevant information* ketika manajer tingkat atas mulai mengidentifikasi dan memecahkan masalah, para manajer harus mengumpulkan informasi yang pada akhirnya akan mereka butuhkan untuk mengambil keputusan akhir (Octavia dan Risma, 2019: 57). Ketersediaan informasi yang berhubungan dengan tugas juga akan membantu manager dalam menyusun perencanaan dan stategi pencapaian tujuan, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya. Dari beberapa penelitian sebelumnya diperoleh bahwa kinerja individu akan meningkat jika mereka memiliki informasi sehubungan dengan tugas (Hazmi, 2018). Indikatornya adalah kejelasan informasi, kecukupan informasi, kemampuan untuk mendapatkan informasi yang strategis.

**Tabel 5.8 Tanggapan responden terhadap *JOB RELEVANT INFORMATION***

Item		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Total
		5	4	3	2	1	
Saya selalu merasa jelas mengenai informasi yang saya perlukan untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau pekerjaan saya	F	87	25	6	7	1	126
	%	69,0	19,9	4,8	5,5	0,8	100

Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya	F	38	76	4	8	0	126
	%	30,2	60,3	3,2	6,3	0	100
Saya dapat memperoleh informasi strategis yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan	F	89	24	9	4	0	126
	%	70,6	19,1	7,1	3,2	0	100
Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat	F	32	83	7	4	0	126
	%	25,4	65,9	5,5	3,2	0	100
Informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi	F	84	23	14	5	0	126
	%	66,7	18,2	11,1	4	0	100
Informasi yang dibutuhkan tersedia segera ketika diminta	F	41	72	7	6	0	126
	%	32,5	57,2	5,5	4,8	0	100
Informasi yang diberikan kepada saudara secara otomatis sesaat setelah informasi tersebut diproses	F	55	36	32	3	0	126
	%	43,7	28,5	25,4	2,4	0	100
Laporan yang disediakan kepada saudara dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya: laporan harian, laporan mingguan	F	86	23	10	6	1	126
	%	68,3	18,2	7,9	4,8	0,8	100

Penyampaian laporan informasi terjadinya suatu kejadian secara relevan kepada saudara	F	53	52	11	10	0	126
	%	42,1	41,2	8,8	7,9	0	100
Informasi tentang unit/sub unit atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (unit/sub unit lain dalam organisasi) yang disampaikan kepada saudara	F	86	23	10	6	1	126
	%	68,3	18,2	7,9	4,8	0,8	100

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa dari 126 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi dan jika dicermati maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pertanyaan pertama “Saya selalu merasa jelas mengenai informasi yang saya perlukan untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau pekerjaan saya.”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 87 orang atau 69% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori sangat tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- b. Pertanyaan kedua “Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 76 orang atau 60,3% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 4 orang atau 3,2% dari total responden.



- c. Pertanyaan ketiga “Saya dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 89 orang atau 70,6% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 4 orang atau 3,2% dari total responden.
- d. Pertanyaan keempat “Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 83 orang atau 65,9% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 4 orang atau 3,2% dari total responden.
- e. Pertanyaan kelima “Informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 84 orang atau 66,7% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 5 orang atau 4% dari total responden.
- f. Pertanyaan keenam “Informasi yang dibutuhkan tersedia segera ketika diminta”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 72 orang atau 57,2% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 6 orang atau 4,8% dari total responden.
- g. Pertanyaan ketujuh “Informasi yang diberikan kepada saudara secara otomatis sesaat setelah informasi tersebut diproses”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 55

orang atau 43,7% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 3 orang atau 2,4% dari total responden.

- h. Pertanyaan kedelapan “Laporan yang disediakan kepada saudara dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya: laporan harian, laporan mingguan”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 86 orang atau 68,3% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori sangat tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- i. Pertanyaan kesembilan “Penyampaian laporan informasi terjadinya suatu kejadian secara relevan kepada saudara.”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 53 orang atau 42,1% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 10 orang atau 7,9% dari total responden.
- j. Pertanyaan kesepuluh “Informasi tentang unit/sub unit atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (unit/sub unit lain dalam organisasi) yang disampaikan kepada saudara.”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 86 orang atau 42,9% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori sangat tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian kategori sangat setuju dan setuju, paling sedikit responden memberikan penilaian tidak setuju, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya responden

memberikan pernyataan setuju apabila Job Relevant Information diukur dengan indikator: kejelasan informasi, kecukupan informasi, kemampuan untuk mendapatkan informasi yang strategis.

### 3. Komitmen Organisasi (X3)

Komitmen Organisasi adalah tingkat loyalitas yang di miliki pegawai terhadap organisasi. Komitmen Organisasi diukur dengan tiga indikator antara lain loyalitas, keterlibatan dan kepercayaan terhadap organisasi.

**Tabel 5.9 Tanggapan responden terhadap Komitmen Organisasi**

Item		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Total
		5	4	3	2	1	
Saya merasa nyaman didalam organisasi ini	F	41	39	45	1	0	126
	%	32,5	31	35,7	0,8	0	100
Saya memiliki keluarga baru didalam organisasi ini	F	12	100	12	1	1	126
	%	9,5	79,4	9,5	0,8	0,8	100
Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi	F	14	98	12	2	0	126
	%	11,1	77,8	9,5	1,6	0	100
Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga	F	38	39	48	1	0	126
	%	30,2	31	38	0,8	0	100
Saya berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini	F	32	77	7	10	0	126
	%	25,4	61,1	5,6	7,9	0	100
Saya memiliki rasa suka duka	F	41	39	45	1	0	126
	%	32,5	31	35,7	0,8	0	100

terhadap organisasi ini							
Saya berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji	F	30	81	4	11	0	126
	%	23,8	64,3	3,2	8,7	0	100
Saya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat	F	75	34	14	2	1	126
	%	59,5	27	11,1	1,6	0,8	100
Saya sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar	F	39	43	42	2	0	126
	%	31	34,1	33,3	1,6	0	100
Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali	F	83	27	5	11	0	126
	%	65,9	21,4	4	8,7	0	100
Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan	F	29	81	5	11	0	126
	%	23	64,3	4	8,7	0	100
Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar	F	76	32	18	0	0	126
	%	60,3	25,4	14,3	0	0	100
Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	F	72	35	15	4	0	126
	%	57,1	27,8	11,9	3,2	0	100
Yakin terhadap organisasi ini	F	79	29	7	11	0	126
	%	62,7	23	5,6	8,7	0	100

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa dari 126 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi dan jika dicermati maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pertanyaan pertama “Saya merasa nyaman didalam organisasi ini”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori netral sebanyak 45 orang atau 35,7% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- b. Pertanyaan kedua “Saya memiliki keluarga baru didalam organisasi ini”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 100 orang atau 79,4% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori sangat tidak setuju dan tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- c. Pertanyaan ketiga “Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 98 orang atau 77,8% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 2 orang atau 1,6% dari total responden.
- d. Pertanyaan keempat “Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori netral sebanyak 48 orang atau 38% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- e. Pertanyaan kelima “Saya berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada

- kategori setuju sebanyak 77 orang atau 61,1% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 7 orang atau 5,6% dari total responden.
- f. Pertanyaan keenam “Saya memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori netral sebanyak 45 orang atau 35,7% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- g. Pertanyaan ketujuh “Saya berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 81 orang atau 64,3% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 4 orang atau 3,2% dari total responden.
- h. Pertanyaan kedelapan “Saya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 75 orang atau 59,5% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori sangat tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- i. Pertanyaan kesembilan “Saya sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 43 orang atau 34,1% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 2 orang atau 1,6% dari total responden.
- j. Pertanyaan kesepuluh “Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling

banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 83 orang atau 65,9% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 5 orang atau 4% dari total responden.

- k. Pertanyaan kesebelas “Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 81 orang atau 64,3% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 5 orang atau 4% dari total responden.
- l. Pertanyaan ke dua belas “Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 76 orang atau 60,3% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 18 orang atau 14,3% dari total responden.
- m. Pertanyaan ke tiga belas “Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 72 orang atau 57,1% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 4 orang atau 3,2% dari total responden.
- n. Pertanyaan keempat belas “Yakin terhadap organisasi ini”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 79 orang atau 62,7% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 7 orang atau 5,6% dari total responden.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian kategori

sangat setuju, setuju dan paling sedikit responden memberikan penilaian netral dan tidak setuju, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya responden memberikan pernyataan setuju apabila komitmen organisasi diukur dengan indikator: loyalitas, keterlibatan dan kepercayaan terhadap organisasi.

#### 4. Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial merupakan hasil yang dicapai yang dapat dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang diperoleh dalam pelaksanaan kewajiban yang diberikan Ferdiani dan rohman (2017).

Menurut UU No.13 Tahun 2006, Kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Sudaryana (2018). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi. Indikatornya adalah pencapaian target kinerja, tolok ukur, sasaran dan tujuan, evaluasi anggaran.

**Tabel 5.11 Tanggapan responden terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat**

Item		Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Total
		5	4	3	2	1	
Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai	F	92	25	9	0	0	126
	%	73	19,9	7,1	0	0	100



Kinerja Saya baik pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dilaksanakan	F	26	88	9	3	0	126
	%	20,6	69,9	7,1	2,4	0	100
Kinerja Saya baik pada umumnya di nilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat di pertanggung jawabkan	F	41	39	45	1	0	126
	%	32,5	31	35,7	0,8	0	100
Untuk mengetahui perkembangan kinerja yang baik pada umumnya baik jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan	F	51	36	35	4	0	126
	%	40,5	28,5	27,8	3,2	0	100
Saya berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program	F	43	68	5	10	0	126
	%	34,1	54	4	7,9	0	100
Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan	F	57	52	10	7	0	126
	%	45,2	41,3	7,9	5,6	0	100

6 bulan							
---------	--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa dari 126 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi dan jika dicermati maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pertanyaan pertama “Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai.”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 92 orang atau 73% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 9 orang atau 7,1% dari total responden.
- b. Pertanyaan kedua “Kinerja Saya baik pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dilaksanakan”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 88 orang atau 69,9% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 3 orang atau 2,4% dari total responden.
- c. Pertanyaan ketiga “Kinerja Saya baik pada umumnya di nilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat di pertanggung jawabkan”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori netral sebanyak 45 orang atau 35,7% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 1 orang atau 0,8% dari total responden.
- d. Pertanyaan keempat “Untuk mengetahui perkembangan kinerja yang baik pada umumnya baik jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 51 orang atau 40,5% dari total responden dan

penilaian paling sedikit dengan kategori sangat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 3,2% dari total responden.

- e. Pertanyaan kelima “Saya berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori setuju sebanyak 68 orang atau 54% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori netral sebanyak 5 orang atau 4,0% dari total responden.
- f. Pertanyaan keenam “Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan”. Ditanggapi responden dengan penilaian paling banyak pada kategori sangat setuju sebanyak 57 orang atau 45,2% dari total responden dan penilaian paling sedikit dengan kategori tidak setuju sebanyak 7 orang atau 5,6% dari total responden.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian kategori sangat setuju dan paling sedikit responden memberikan penilaian tidak setuju, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya responden memberikan pernyataan setuju apabila kinerja manajerial pengelolaan keuangan daerah diukur dengan indikator: pencapaian target kinerja, tolok ukur, sasaran dan tujuan, evaluasi anggaran

#### **5.1.5. Deskripsi Statistik**

Dari hasil kuesioner yang kembali diperoleh gambaran mengenai variabel penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11. Deskriptif Statistik

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran	126	13.00	30.00	26.0873	4.37999
Job Relevant Information	126	21.00	50.00	43.2857	6.25186
Komitmen Organisasi	126	37.00	67.00	57.9048	7.95027
Kinerja Manajerial	126	14.00	30.00	25.0952	3.31886

*Sumber : Hasil Penelitian 2021*

Dari Tabel 5.11 di atas diketahui bahwa total skor terendah dari jawaban responden untuk variabel kinerja Manajerial adalah 14 dan total skor tertinggi adalah 30 sehingga rata-rata (mean) total skor adalah 25,0952, dengan jumlah butir pertanyaan sebanyak 6 butir, maka skor rata-rata per orang adalah 4,18. Hal itu menunjukkan responden memberikan jawaban yang bervariasi mengenai variabel kinerja Manajerial masing-masing dan rata-rata responden telah memiliki persepsi yang baik.

Untuk variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, total skor terendah dari jawaban responden adalah 13 dan total skor tertinggi adalah 30 sehingga rata-rata (mean) total skor adalah 26.0873 dengan jumlah butir pertanyaan sebanyak 6 butir maka skor rata-rata per orang adalah sebesar 4,34. Hal itu menunjukkan responden memberikan jawaban yang bervariasi mengenai variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran di SKPD masing-masing dan rata-rata responden telah memiliki persepsi yang baik.

Untuk variabel Job Relevant Information, total skor terendah dari jawaban adalah 21 dan total skor tertinggi adalah 50 sehingga rata-rata (mean) total skor

adalah 43.2857 dengan jumlah butir pertanyaan sebanyak 10 butir, maka skor rata-rata per orang adalah sebesar 4,32. Hal itu menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban yang bervariasi mengenai variabel Job Relevant Information di SKPD masing-masing dan rata-rata responden telah memiliki persepsi yang baik.

Untuk variabel Komitmen Organisasi, total skor terendah dari jawaban adalah 37 dan total skor tertinggi adalah 67 sehingga rata-rata (mean) total skor adalah 57.9048 dengan jumlah butir pertanyaan sebanyak 14 butir, maka skor rata-rata per orang adalah sebesar 4,13. Hal itu menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban yang bervariasi mengenai variabel Komitmen Organisasi di SKPD masing-masing dan rata-rata responden telah memiliki persepsi yang baik.

#### **5.1.6. Uji Kualitas Data**

Sebelum dilakukan pengujian data baik untuk pengujian asumsi klasik dan pengujian hipotesis, maka perlu dilakukan uji validitas dan Reliabilitas data. Uji ini perlu dilakukan karena jenis data penelitian adalah data primer.

##### **1. Uji Reliabilitas**

Suatu instrumen dikatakan reliabel atau andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Menurut Ghozali (2013), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$ . Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 5.12 berikut.

Tabel 5.12. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Batas Minimal Reliabilitas	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,946	0,70	Reliable
Job Relevant Information	0,918	0,70	Reliable
Komitmen Organisasi	0,925	0,70	Reliable
Kinerja Manajerial	0,770	0,70	Reliable

Sumber : Hasil Olah Data Primer

## 2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah suatu instrumen sah atau valid. Suatu instrumen dapat dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

Tabel 5.13 Uji Validitas

Variabel	Butir	r hitung	Batas minimal r tabel	Keterangan
Kinerja Manajerial	1	0,703	0,30	Valid
	2	0,675	0,30	Valid
	3	0,488	0,30	Valid
	4	0,742	0,30	Valid
	5	0,774	0,30	Valid
	6	0,733	0,30	Valid
Partisipasi Penyusunan Anggaran	1	0,721	0,30	Valid
	2	0,973	0,30	Valid
	3	0,960	0,30	Valid
	4	0,714	0,30	Valid
	5	0,973	0,30	Valid
	6	0,973	0,30	Valid
Job Relevant	1	0,857	0,30	Valid

Information	2	0,721	0,30	Valid
	3	0,815	0,30	Valid
	4	0,641	0,30	Valid
	5	0,761	0,30	Valid
	6	0,681	0,30	Valid
	7	0,665	0,30	Valid
	8	0,877	0,30	Valid
	9	0,687	0,30	Valid
	10	0,877	0,30	Valid
	Komitmen	1	0,667	0,30
Organisasi	2	0,743	0,30	Valid
	3	0,637	0,30	Valid
	4	0,700	0,30	Valid
	5	0,667	0,30	Valid
	6	0,816	0,30	Valid
	7	0,839	0,30	Valid
	8	0,736	0,30	Valid
	9	0,621	0,30	Valid
	10	0,720	0,30	Valid
	11	0,837	0,30	Valid
	12	0,771	0,30	Valid
	13	0,700	0,30	Valid
	14	0,657	0,30	Valid

*Sumber : Hasil Olah Data Primer*

Berdasarkan Tabel 5.13, dapat diketahui bahwa nilai  $r$  hitung dari masing-masing pernyataan kuesioner adalah lebih besar dari  $r$  tabel. Jadi, dapat disimpulkan semua pertanyaan pada variabel independen, dan variabel dependen adalah valid bahwa nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel.

#### **5.1.7. Asumsi Klasik**

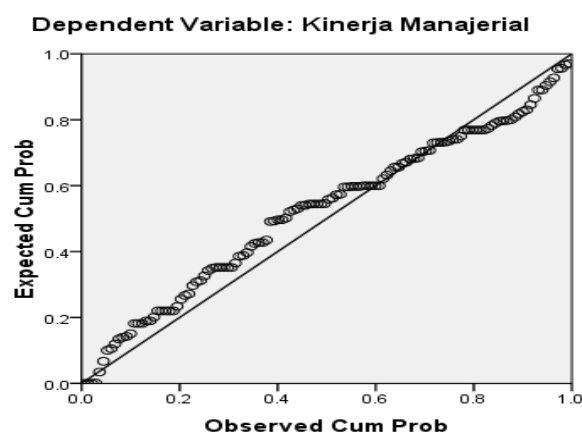
Sebelum dilakukan uji hipotesis, peneliti terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik. Menurut Ghozali (2013), asumsi klasik yang harus dipenuhi adalah berdistribusi normal, non-multikolinearitas, yang artinya antarvariabel independen dalam model regresi tidak memiliki korelasi atau hubungan secara sempurna ataupun mendekati sempurna, homoskedasitas, artinya variance variabel

independen dari satu pengamatan kepengamatan yang lain adalah konstan atau sama, dengan kata lain tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model penelitian.

#### 1. Uji normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis grafik Probability-Plots (P-P) dan analisis statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Melalui analisis grafik, dapat dinyatakan bahwa data penelitian ini sudah berdistribusi normal. Hal itu dapat diketahui dengan melihat penyebaran titik-titik data yang menyebar disekitar garis diagonal, dimana penyebaran titik-titik data tidak ada yang menjauh dari garis diagonal. Untuk lebih jelasnya grafik tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Untuk memastikan apakah penyebaran data di sekitar garis diagonal berdistribusi normal, peneliti juga menggunakan uji normalitas data dengan melihat nilai Kolmogorov Smirnov (K-S), dengan ketentuan jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, dapat dikatakan data berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0.05, data tidak berdistribusi



normal. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 5.14.

**Tabel 5.14. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
	N	126
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.65404661
Most Extreme Differences	Absolute	.110
	Positive	.080
	Negative	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		1.237
Asymp. Sig. (2-tailed)		.094

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada Tabel 5.14 menunjukkan probabilitas (Asymp sig) = 0,094 > 0,05. Dengan demikian, data pada penelitian ini berdistribusi normal dan dapat digunakan untuk melakukan uji hipotesis. Hasil itu konsisten dengan uji sebelumnya.

## 2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tol dan nilai VIF.

Tabel. 5.15. Tolerance dan VIF

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.637	2.097		4.120	.000		
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.202	.072	.267	2.813	.006	.584	1.714
	Job Relevant Information	.096	.044	.180	2.201	.030	.780	1.282
	Komitmen Organisasi	.122	.038	.291	3.239	.002	.648	1.544

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan Tabel 5.15 menunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan hal yang sama, semua variabel independen memiliki nilai VIF lebih kecil 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Glejser dilakukan dengan tujuan menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji Glejser untuk uji heteroskedastisitas. Uji statistik Glejser dipilih karena lebih dapat menjamin keakuratan hasil dibandingkan dengan uji grafik plot yang dapat menimbulkan bias. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak di antara data pengamatan adalah menggunakan koefisien signifikansi. Koefisien signifikansi harus dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebelumnya (5%). Apabila koefisien signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas). Jika koefisien signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 5.16. Heteroskedastias dengan Uji Statistik Glejser

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.920	1.398		4.234	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.083	.048	-.197	-1.738	.085
	Job Relevant Information	-.020	.029	-.069	-.703	.483
	Komitmen Organisasi	-.017	.025	-.072	-.667	.506

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Berdasarkan Tabel 5.16, hasil uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi seluruh variabel independen lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastias. Hal ini berarti bahwa model regresi dapat digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis.

### 5.1.8. Koefisien Regresi

Tabel 5.17 Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.637	2.097		4.120	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.202	.072	.267	2.813	.006
	Job Relevant Information	.096	.044	.180	2.201	.030
	Komitmen Organisasi	.122	.038	.291	3.239	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan Koefisien regresi menghasilkan persamaan struktural sebagai berikut.  $Y = 8,637 + 0,202X_1 + 0,096X_2 + 0,122X_3 + \epsilon$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa :

- a. Faktor nilai konstanta sebesar 8,637, artinya apabila semua variabel independen yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi diasumsikan nol, maka nilai dari Kinerja Manajerial adalah sebesar 8,637.
- b. Koefisien regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) sebesar 0,202, artinya apabila kompetensi naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,202 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan.
- c. Koefisien regresi Job Relevant Information (X2) sebesar 0,096 artinya apabila integritas naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,096 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan.
- d. Koefisien regresi Komitmen Organisasi (X3) sebesar 0,122, artinya apabila kompetensi naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,122 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan.

#### **5.1.9. Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan pengujian instrumen penelitian dengan melalui uji reliabilitas, validitas data dan juga melalui uji asumsi klasik, diperoleh kesimpulan bahwa data dan model sudah dapat digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dimulai dengan uji statistik t, uji statistik F dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis regresi linear berganda yaitu

dengan menguji apakah variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Job Relevant Information (X2), Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat (Y) dengan menguji model persamaan struktural estimasi dan untuk mengetahui seberapa besar koefisien determinasi R Squarenya serta mengetahui variabel yang dominan mempengaruhi Kinerja Manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

#### 1. Hasil Uji Statistik T

Uji t (Uji Parsial) bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependennya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t hitung masing-masing variabel bebas dengan nilai t tabel dengan peluang kesalahan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya secara individu memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Begitu pun jika tingkat signifikannya, apabila lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Selain itu, uji ini dapat sekaligus digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel bebas tersebut mempengaruhi kinerja Manajerial, dengan melihat nilai t masing-masing variabel. Berdasarkan nilai t, maka dapat diketahui variabel bebas mana yang memiliki pengaruh paling dominan atau signifikan terhadap variabel terikat. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 5.18 Uji Statistik T

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.637	2.097		4.120	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.202	.072	.267	2.813	.006
	Job Relevant Information	.096	.044	.180	2.201	.030
	Komitmen Organisasi	.122	.038	.291	3.239	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil uji statistik t antar variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial) diperoleh :

- a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan ( dengan nilai t hitung (2,813) > nilai t tabel (1,65744) sig 0,006 <  $\alpha$  toleransi 0,05) terhadap kinerja manajerial (Y). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
- b. Secara parsial Job Relevant Information berpengaruh positif dan signifikan (dengan nilai t hitung (2,201) > nilai t tabel (1,65744) sig 0,030 <  $\alpha$  toleransi 0,05) terhadap Kinerja Manajerial (Y). Dengan demikian, disimpulkan bahwa integritas secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial
- c. Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

(dengan nilai  $t$  hitung (3,239) > nilai  $t$  tabel (1,65774) sig 0,002 <  $\alpha$  toleransi 0,05) terhadap Kinerja Manajerial (Y). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

- d. Dari 3 variabel yang digunakan sebagai prediktor Kinerja Manajerial, variabel Komitmen Organisasi teridentifikasi sebagai variabel terkuat yang mempengaruhi Kinerja Manajerial dengan nilai Koefisien regresi 0,122 apabila kompetensi naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,122 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan dan nilai standard koefisien Beta 0,291 setiap perubahan satu satuan kompetensi dapat mengakibatkan perubahan pada kinerja manajerial sebesar 29,1%.

## 2. Hasil uji statistik F

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Apabila nilai  $F_{hitung} \geq$  dari nilai  $F_{tabel}$  berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Sebaliknya, apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka secara bersama-sama variabel bebasnya tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel secara bersama-sama terhadap variabel terikat maka digunakan probabilitas atau peluang kesalahan 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Jika

probabilitas  $< \alpha$  (0,05), maka hipotesis diterima. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 5.19. Uji Statistik F ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	496.362	3	165.454	22.925	.000 <sup>a</sup>
	Residual	880.495	122	7.217		
	Total	1376.857	125			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan Tabel 5.20, dapat diketahui  $p$  Sig (0,00)  $< \alpha$  toleransi (0,05), dapat disimpulkan bahwa untuk model estimasi, variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi) berpengaruh secara simultan signifikan terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Didapatkan bahwa nilai  $F$  *hitung* sebesar 22,925 lebih besar dibandingkan nilai  $F$  *tabel* (122:3) sebesar 2,68 maka Ha diterima bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi secara simultan signifikan terhadap kinerja Manajerial.

### 3. Koefisien Determinasi

Hasil regresi untuk persamaan estimasi struktural (1) diperoleh nilai R square sebesar 0,361 dan nilai adjusted R square sebesar 0,345, seperti yang disajikan pada Tabel 5.21 berikut :



Tabel 5. 21 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.361	.345	2.68648

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Nilai R Square model estimasi sebesar 0,361 atau 36,1%. Hal itu berarti bahwa variabel dependen (Kinerja Manajerial) dapat dijelaskan oleh variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi) sebesar 36,1%, sedangkan sisanya sebesar 63,9% mampu dijelaskan oleh variabel lain di luar dari model estimasi.

## 5.2. Pembahasan

Hasil Penelitian Berdasarkan hasil uji F pada pengujian hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Manajerial. Berdasarkan uji t pada pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan, bahwa secara parsial Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

### 5.2.1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program

output yang dihasilkan, sumber daya yang dibutuhkan, periode pelaksanaan program, alokasi dan indikator kerja.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa Koefisien regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran sebesar 0,202, artinya apabila kompetensi naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,202 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan. Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan ( dengan nilai  $t$  hitung (2,813) > nilai  $t$  tabel (1,65744) sig 0,006 <  $\alpha$  toleransi 0,05) terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Gita Pramudya Saraswati (2015) dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating.” Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam suatu organisasi dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan kinerja agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara Partisipasi Penyusunan

Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Jadi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh positif dengan meningkatnya Kinerja Manajerial.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2013) pada SKPD pemerintahan kota Padang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah

Penelitian Arifah (2014) melakukan penelitian pada unit SKPD di Karisidenan Surakarta. Hasil dari penelitian tersebut menemukan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, temuan utama dari goal-setting theory adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja

### **5.2.2. Pengaruh *JOB RELEVANT INFORMATION* terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh Koefisien regresi Job Relevant Information (X2) sebesar 0,096 artinya apabila integritas naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,096 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan. Secara parsial Job Relevant Information berpengaruh positif dan signifikan (dengan nilai t hitung (2,201) > nilai t tabel (1,65744) sig 0,030 <  $\alpha$  toleransi 0,05) terhadap Kinerja Manajerial (Y).. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan Job Relevant Information pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dapat meningkatkan kinerja manajerial, hal ini dapat terjadi karena Job Relevant Information mampu memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya pemilihan tindakan yang lebih efektif. Job relevant information merupakan salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan internal, maupun eksternal perusahaan. Tersedianya informasi yang jelas yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan pilihan terhadap tindakan yang direncanakan untuk tercapainya tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, maka hal ini membuktikan bahwa job relevant information sangat penting dalam membantu kelancaran kerja dan bila informasi yang

diperoleh sudah sesuai dengan bidang kerja masing-masing, maka informasi tersebut akan mendukung keakuratan hasil pekerjaan. Jika informasi yang relevan dengan pekerjaan diperoleh tepat waktu, maka akan memudahkan para manajer untuk mampu menganalisa dan mendiagnosis dengan tepat sehingga akan membantu kelancaran pekerjaan serta memudahkan pengambilan keputusan. Job relevant information dapat meningkatkan kinerja dengan cara memberikan perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga manajer dapat memilih tindakan yang efektif dan terbaik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Melek Eker pada tahun 2008, yang menyatakan job relevant information berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Turkish Middle Level Managers.

Dalam penelitian Parwati (2009) menemukan bahwa job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Melalui penciptaan partisipasi dari pihak bawahan dapat menciptakan informasi yang lebih akurat mengenai pekerjaan tersebut yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik karena didukung dengan informasi yang lebih handal.

Marsudi (2001) menemukan bahwa keberadaan job relevant information akan meningkatkan kinerja dan hal ini mengindikasikan bahwa peran manajer dalam menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan tugas yang diberikan sehingga dengan dukungan informasi tersebut dapat meningkatkan kinerja manajerial.

### **5.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian didapatkan bahwa Koefisien regresi Komitmen Organisasi

(X3) sebesar 0,122, artinya apabila kompetensi naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,122 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan. Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan (dengan nilai t hitung (3,239) > nilai t tabel (1,65774) sig 0,002 <  $\alpha$  toleransi 0,05) terhadap Kinerja Manajerial (Y). Penelitian sesuai yang dilakukan Putri (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2009) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi dalam diri para manajer tersebut telah menyebabkan individu tersebut berusaha keras demi kelangsung hidup perusahaan, maka semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin memacu semangat mereka dalam hal peningkatan kinerja.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang memiliki dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk dapat melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri (Wiener, 1982 dalam Sumarsono,

2005).

Komitmen organisasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial dilihat dari komitmen efektif. Komitmen efektif adalah jenis yang paling diinginkan oleh perusahaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yaitu karyawan yang mempunyai komitmen efektif, yang akan cenderung tetap berkerja pada perusahaan maupun organisasi. Komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **5.2.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *JOB RELEVANT INFORMATION* Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui  $p \text{ Sig } (0,00) < \alpha$  toleransi (0,05), dapat disimpulkan bahwa untuk model estimasi, variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi) berpengaruh secara simultan signifikan terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Didapatkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 22,925 lebih besar dibandingkan nilai  $F_{tabel}$  (122:3) sebesar 2,68 maka  $H_a$  diterima bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Komitmen Organisasi secara simultan signifikan terhadap kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Gita Pramudya Saraswati (2015) dengan judul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating.” Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif

Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam suatu organisasi dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan kinerja agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Jadi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dapat berpengaruh positif dengan meningkatnya Kinerja Manajerial.

Job relevant information merupakan salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan internal, maupun eksternal perusahaan. Tersedianya informasi yang jelas yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan pilihan terhadap tindakan yang direncanakan untuk tercapainya tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, maka hal ini membuktikan bahwa job relevant information sangat penting dalam membantu kelancaran kerja dan bila informasi yang diperoleh sudah sesuai dengan bidang kerja masing-masing, maka informasi tersebut akan mendukung keakuratan hasil pekerjaan. Jika informasi yang relevan



dengan pekerjaan diperoleh tepat waktu, maka akan memudahkan para manajer untuk mampu menganalisa dan mendiagnosis dengan tepat sehingga akan membantu kelancaran pekerjaan serta memudahkan pengambilan keputusan. Job relevant information dapat meningkatkan kinerja dengan cara memberikan perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga manajer dapat memilih tindakan yang efektif dan terbaik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Melek Eker pada tahun 2008, yang menyatakan job relevant information berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Turkish Middle Level Managers.

Dalam penelitian Parwati (2009) menemukan bahwa job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Melalui penciptaan partisipasi dari pihak bawahan dapat menciptakan informasi yang lebih akurat mengenai pekerjaan tersebut yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik karena didukung dengan informasi yang lebih handal.

Penelitian sesuai yang dilakukan Putri (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2009) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi dalam diri para manajer tersebut telah menyebabkan individu tersebut

berusaha keras demi kelangsung hidup perusahaan, maka semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin memacu semangat mereka dalam hal peningkatan kinerja.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang memiliki dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk dapat melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri (Wiener, 1982 dalam Sumarsono, 2005).

Komitmen organisasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial dilihat dari komitmen efektif. Komitmen efektif adalah jenis yang paling diinginkan oleh perusahaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yaitu karyawan yang mempunyai komitmen efektif, yang akan cenderung tetap berkerja pada perusahaan maupun organisasi. Komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **5.2.5. Variabel dominan pengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

Dari 3 variabel yang digunakan sebagai prediktor Kinerja Manajerial adalah Partisipasi penyusunan anggaran, job relevant information dan komitmen organisasi, variabel Komitmen Organisasi teridentifikasi sebagai variabel terkuat yang mempengaruhi Kinerja Manajerial dengan nilai Koefisien regresi 0,122 apabila kompetensi naik 1 satuan, Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar

0,122 dengan asumsi semua variabel independen lainnya bernilai konstan dan nilai standard koefisien Beta 0,291 setiap perubahan satu satuan kompetensi dapat mengakibatkan perubahan pada kinerja manajerial sebesar 29,1%.

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2009) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi dalam diri para manajer tersebut telah menyebabkan individu tersebut berusaha keras demi kelangsung hidup perusahaan, maka semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin memacu semangat mereka dalam hal peningkatan kinerja.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang memiliki dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk dapat melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri (Wiener, 1982 dalam Sumarsono, 2005).

Komitmen organisasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial dilihat dari komitmen efektif. Komitmen efektif adalah jenis yang

paling diinginkan oleh perusahaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yaitu karyawan yang mempunyai komitmen efektif, yang akan cenderung tetap berkerja pada perusahaan maupun organisasi. Komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah diuraikan dalam penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat.
2. Job Relevant Information secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat.
3. Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat.
4. Penerapan Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada pemerintah provinsi Sulawesi Barat
5. Komitmen Organisasi adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada pemerintah provinsi Sulawesi Barat.

#### **6.2. Saran**

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, saran peneliti adalah sebagai berikut.

1. Untuk peneliti selanjutnya disarankan, selain menerapkan metode survei melalui penyebaran kuesioner agar melakukan wawancara langsung untuk

menghindari salah persepsi dan memperoleh informasi yang lebih baik, sehingga data yang diperoleh dapat lebih menjelaskan keadaan yang sebenarnya.

2. Untuk Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, kiranya terus meningkatkan :

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran,

Dari pernyataan responden menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian kategori setuju disebabkan peran serta manajer ataupun pegawai yang memiliki kewenangan dalam penyusunan anggaran sangat mendukung peningkatan produktivitas serta keberlangsungan program kerja pada sebuah instansi (SKPD) keterlibatan dalam penyusunan anggaran menentukan pembangunan daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Dan paling sedikit responden memberikan penilaian netral, disebabkan kurangnya peran dalam penyusunan anggaran memberikan saran atau sebuah gagasan serta kurangnya pengetahuan terhadap penyusunan anggaran. melalui keterlibatan dalam penyusunan anggaran. Untuk itu pemerintah provinsi Sulawesi Barat perlu meningkatkan peran serta keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran demi keberlangsungan kerja serta pengembangan dan pembangunan daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

b. Job Relevant Information

Dari pernyataan responden menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian

kategori sangat setuju dan setuju, disebabkan dalam membuat sebuah penyusunan rencana strategis sebuah instansi (SKPD) diperlukan informasi yang relevant terkait tupoksi dalam sebuah organisasi informasi yang akurat memungkinkan memperoleh banyak data yang diperlukan untuk pengembangan peningkatan kinerja sebuah organisasi instansi (SKPD). Paling sedikit responden memberikan penilaian tidak setuju, disebabkan kurangnya pengetahuan pemahaman tentang pentingnya sebuah informasi terkait pengembangan sebuah instansi, kurangnya tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta kurangnya keinginan untuk berinovasi dalam bekerja sehingga responden enggan untuk mencari atau mendapatkan informasi yang cukup, akurat, handal dan terupdate.

Untuk itu Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat perlu meningkatkan sikap peduli pegawai terhadap instansi tempat bekerja, membuat inovasi mencari informasi yang relevan guna menyusun program kerja sebuah organisasi.

c. Komitmen Organisasi

Dari pernyataan responden menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian kategori sangat setuju, dalam mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi diperlukan pegawai yang memiliki integritas, loyalitas keterlibatan serta kepercayaan terhadap organisasi dalam bekerja, visi misi yang jelas memudahkan arah dalam bekerja mencegah indikasi-indikasi yang menyimpang, work team yang memumpuni mampu mencapai target atau

sasaran yang ingin dicapai. Paling sedikit responden memberikan penilaian netral dan tidak setuju, masih didapatkannya pegawai yang belum memahami pentingnya komitmen dalam sebuah organisasi, belum terbentuknya sebuah karakter yang membangun dalam diri pegawai, paradigma yang belum berubah terhadap diri sebagai abdi Negara, kurangnya percaya terhadap organisasi. Untuk itu Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat perlu meningkatkan karakter yang handal dalam diri pegawai melalui mengikuti pelatihan pembangunan karakter pegawai ASN (*Character building*)

d. Kinerja Pegawai dan Manajerial pada SKPD.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa sesuai indikator yang digunakan ternyata paling banyak responden memberikan penilaian kategori sangat setuju, Kinerja manajerial atau pegawai didasari pencapaian target, tolak ukur dan tujuan sebuah organisasi instansi (SKPD) kemudian hasil yang dicapai dapat dilihat melalui evaluasi dalam program kerja, peningkatan kinerja dapat diperoleh dengan motivasi yang tinggi seorang pegawai terhadap pekerjaan yang diemban, besaran tugas dan tanggung jawab yang dimiliki. Dan paling sedikit responden memberikan penilaian tidak setuju, disebabkan pengukuran kinerja bukan hanya melalui dari pencapaian target, tolak ukur, sasaran, tujuan, evaluasi serta motivasi tetapi umumnya peningkatan kinerja terbentuk didasari berapa besar insentif (upah) dari besaran tugas dan tanggung jawab yang dikelola. Insentif yang tinggi akan mampu menstimulus pegawai untuk



bekerja. Untuk itu Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat perlu pembahasan terkait peningkatan kinerja melalui besaran insentif pegawai berdasarkan tupoksi dan besaran tanggung jawab yang dikelola.

3. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti tentang faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Manajerial SKPD dapat menjadikan dasar penelitian berikutnya serta menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial pada SKPD .

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. (2019). *Manajemen Keuangan Sektor Publik Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah)*. Jakarta. Salemba Empat.
- Abdul Halim dan Syam Kusufi. (2018). *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik Dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah*. Jakarta.Salemba Empat.
- Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak. (2017). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta. Salemba Empat.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2017).“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.”
- Brownell, Peter. (1980). “Participation in Budgeting, Locus of Control, and Organizational Effectiveness”. Dissertation. Alfred P. Sloan School of Management. Cambridge.
- Brownell, Peter, And Morris Mcinnes. 2019. “And Participation , Motivation , Managerial Performance.” 61(4): 587–600
- Campbell, S. R., Anitsal, I. & Anitsal, M. M. (2018). *Social media’s key success factors : an analysis of customer reactions. Business Studies Journal*, 5(1), 43–57
- Daft, Richard L. 2016. *Manajemen Edisi Dua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Damodar N. Gujarati. 2018. *Basic Econometrics*. Jakarta: Erlangga.
- Deddi Noerdiawan. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat
- Dewi, Ni Kd Sri Lestari dan I Ketut Suryanawa. (2019). “Pengaruh Struktur Kepemilikan Manajerial, *Leverage*, Dan *Financial Distress* Terhadap konservatisme Akuntansi”. **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**,Vol. 7. No. 1. Hlm. 224.
- Eker, Melek. (2017). “The Impact Of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitmen: A Study on The Top 500 Firm in Turkey”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 64-4.

Eka Yudha Utama. (2018). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit).” *Tesis*. Universitas Diponegoro.

Febri Hendri. (2018). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Sleman Di Yogyakarta).” *Tesis*. Universitas Islam Indonesia.

Gitosudarmo dan Sudita (2011) “*Work and Notivation*”. Jakarta

Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2014. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Harun. (2015). *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Jakarta. Salemba Empat

<http://perilakuorganisasi.com/teori-harapan.html>

<http://perilakuorganisasi.com/teori-penetapan-tujuan.html>

Indra Bastian. (2016). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta. BPF

Hartono, Jogiyanto. 2016. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*, Edisi Kesepuluh. Yogyakarta: BPF.

Indarto, S.L., Ayu, S.D. 2011. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*. 14(1): 1 œ 44

Kren, Leslie. (2016) “*Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*” *The Accounting Review* Vol. 87 No. 3

Krisler Bornadi Ompusunggu dan Ick Rangga Bawono. (2016). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan *Job Relevant Information (JRI)* Terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah).” *Jurnal Simposium Nasional 12 Padang*

Kunwaviyah Nurcahyani. (2016). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening*.” *Tesis*. Universitas Diponegoro.

- Kurnia, Ratnawati. 2015. "Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Managerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel." *Ultima Accounting*, Vol. 5, No.2.
- Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali. (2016). "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan *Job Relevant Information* (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)."
- Malayu S.P.Hasibuan. (2017). *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta. Bumiaksara
- Milani, Ken. (1975). "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review*. Vol. 50, No. 2 April 1975 page 274-284.
- Mardiasmo. (2015). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : ANDI
- Mardiasmo.(2016).*Efisiensi dan Efektifitas*.Jakarta: Andy.
- Mulyadi dan Jhoni. 2016. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media
- Nanda Hapsari A.R. (2017). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Kontruksi I)". Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Nor, W. 2017. "Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja". *Simposium Nasional Akuntansi XX, hal. 1-27*
- Nur, Indriantoro, dan Bambang, Supomo. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPF, Yogyakarta
- Purbayu Budi Santosa dan Ashari. 2015. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Jakarta: ANDI
- Rakib Husin, Made Sudarma, Rosidi. (2016). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pimpinan dengan Desentralisasi, Budget Goal Commitment dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel Moderating."
- Ramadhani dan Nasution. 2016. "Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel

mediating”. Jurnal tidak dipublikasikan. Faculty of Economic, University of Sumatra Utara.

Ridwan Mattola. (2017). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Pt Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar)” *Tesis*. Universitas Hasanuddin.

Sanusi Syamsul. (2016). *Determinan Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang*, Tesis Universitas Negeri Makassar, Makassar.

Siagian P. Sondang. 2017. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta

Sinaga, M.T. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kesenjangan Anggaran dengan *Locus of Control* dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Padang*.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sumadiyah dan Susanta, Sri. 2018. “*Job Relevant Information* dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.” *Simposium Nasional Akuntansi X Bali*.

Sutabri Tata, 2016, *Sistem Informasi Manajemen, Andi Offset, Yogyakarta. Urva Gellysa*,

Winardi. (2017). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.


Wirawan. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Wiyono, Gendro. (2018). *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Edisi Pertama. Yogyakarta: YKPN.

Yose Arista. (2015). “Pengaruh Partisipasi Penganggaran, *Job Relevant Information* (JRI) Dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur”

Yogi Adrianto. (2018). “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, *Job Relevant Information* Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Wilayah Kota Semarang).” *Tesis*. Universitas Diponegoro.

## Lampiran 1. Surat Pengantar dari Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia



### PROGRAM PASCASARJANA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI NOBEL INDONESIA

Status Terakreditasi "B" Oleh BAN-PT

Nomor : 1296/PPS/STIE-NI/VII/2021  
Makassar, 14 Juli 2021

Lampiran : Satu Berkas

Perihal : Izin Penelitian Tesis

**Kepada Yth. :**  
**Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP**  
**Provinsi Sulawesi Barat**  
**Di-**  
**Mamuju**

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana **STIE Nobel Indonesia** Makassar tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa : **Hasnia**  
 NIM : 2019MM12533  
 Program Studi : Magister Manajemen (S2)  
 Judul Tesis : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat

Komisi Pembimbing : 1. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si  
 2. Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

Waktu Penelitian : Selama bulan Juli – Agustus 2021

Untuk keperluan tersebut di atas, Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan rekomendasi izin penelitian pada Mahasiswa Kami tersebut untuk mengadakan Penelitian di Instansi terkait.

Atas perhatian dan kerjasamanya Kami ucapkan terima kasih.




Direktur Program Pascasarjana  
**STIE Nobel Indonesia** Makassar  
**Dr. Marvadi, S.E., M.M.**

**Tembusan :**

1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar;
2. Ketua PRODI MM PPS-STIE Nobel Indonesia Makassar;
3. Mahasiswa Ybs.;
4. Peringgal

## Lampiran 2 Surat Izin Penelitian dari DPM-PTSP



**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT**  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN**  
**PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Jl. H. Abd. Malik Pattana Endeng Kompleks Perkantoran Gubernur Sulawesi Barat  
Mamuju 91512, Telp/Fax : 0426-2325152, email : ptspsulawesi Barat@gmail.com

---

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**  
**Nomor : 00210/76.RP.PTSP.B/VIII/2021**

1. Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian.  
2. Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.  
3. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat.  
4. Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2015 Nomor 37) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 31 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Berita Daerah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2016 Nomor 31).

2. Menimbang : Surat Dari Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia Nomor : 1296/PPS/STIE-NI/VII/2021 Tanggal 14 Juli 2021 Perihal Permohonan Izin Penelitian.

**MEMBERITAHUKAN BAHWA:**

a. Nama/Objek : **HASNIA**  
b. NIM : 2019MM12533  
c. Alamat : BTN Puri Mutiara II Kel. Simboro Kec. Simboro  
d. No.HP : 082189099278  
e. Untuk : 1). Melakukan Penelitian/Pengumpulan Data  
**“ PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN JOB RELEVANT INFORMATION DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT ”**  
2). Lokasi Penelitian : Semua OPD Provinsi Sulawesi Barat  
3). Waktu/Lama Penelitian : **01 Juli s/d 31 Agustus 2021**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya Kami menyetujui Kegiatan tersebut dengan ketentuan :

1

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, kepada yang bersangkutan diharapkan melapor kepada Gubernur Sulawesi Barat, Cq. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat.
2. Penelitian tidak Menyimpang dari izin yang diberikan
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat.
4. Menyerahkan 1 (satu) exemplar copy hasil penelitian Kepada Gubernur Sulawesi Barat, Cq. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat.
5. Surat izin akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat izin ini tidak mentaati ketentuan tersebut diatas.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di Mamuju  
Pada Tanggal 19 Agustus 2021

**a.n. GUBERNUR SULAWESI BARAT**  
**KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL**  
**DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
**PROVINSI SULAWESI BARAT,**  
Selaku Administrator Pelayanan Terpadu  
Satu Pintu



**Drs. H. MUHAMMAD RAHMAT, MM**  
Pangkat : Pembina Utama Madya  
NIP : 19640408 198603 1 023

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Dirjen Kesbang dan Politik Kementerian Dalam Negeri di Jakarta;
2. Gubernur Sulawesi Barat;
3. Kepala Badan Kesbangpol Provinsi Sulawesi Barat di Mamuju;
4. Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Mamuju di Mamuju;
5. Seluruh Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat di Mamuju;
6. Direktur Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia Makassar di Makassar;
7. Peringgal;



### Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

Mamuju, Juni 2021

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner  
Lampiran : Kuesioner Penelitian

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu/Saudara .....  
di-  
Tempat

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswi Program Magister Strata Dua (S2) **PPS STIE NOBEL INDONESIA** yang sedang menyusun tesis dengan judul : “Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran, Job relevant information dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister manajemen (MM), dengan ini saya :

Nama : Hasniah  
NIM : **2019MM12533**  
Program Studi : Magister Manajemen

Mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap. Kuesioner ini akan dijadikan data dalam penelitian saya. Oleh karena itu, Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk membacanya dengan teliti dan menjawabnya dengan lengkap. Segala informasi yang diperoleh dari kuesioner ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

Mohon maaf atas waktu Bapak/Ibu/Saudara yang telah saya gunakan.

Hormat saya,

Peneliti

Hasniah

NIM. ....

**A. Identitas Responden**

Nama Instansi :

Nama Responden : (jika tidak keberatan)

1. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
2. Pendidikan Terakhir :
  - a. SLTA/Sederajat
  - b. Diploma
  - c. Strata 1
  - d. Strata 2
3. Pangkat/Golongan :
  - a. Golongan II
  - b. Golongan III
  - c. Golongan IV
4. Lama Bekerja :
  - a. 1 – 5 tahun
  - b. 6 – 10 tahun
  - c. 11 – 15 tahun
  - d. 16 – 20 tahun
  - e.  $\geq$  21 tahun
5. Usia :
  - a. 20 – 33 tahun
  - b. 34 – 47 tahun
  - c. 48 – 60 tahun

**B. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan jawaban yang sesuai atas pernyataan-pernyataan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan memberi tanda silang (X). Jika menurut Bapak/Ibu tidak ada jawaban yang tepat, maka jawaban dapat diberikan pada pilihan yang paling mendekati. Skor jawaban adalah sebagai berikut :

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

### C. Daftar Kuesioner Penelitian

#### 1. Kinerja Manajerial (Y)

NO	Uraian Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai.					
2	Kinerja Saya baik pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dilaksanakan					
3	Kinerja Saya baik pada umumnya di nilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat di pertanggung jawabkan					
4	Untuk mengetahui perkembangan kinerja yang baik pada umumnya baik jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan.					
5	Saya berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.					
6	Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan.					

## II. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

NO	Uraian Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.					
2	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.					
3	Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran					
4	Pengaruh usulan atau pemikiran anda terhadap anggaran akhir					
5	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting					
6	Menurut Saya dilakukannya Penyusunan anggaran adalah masuk akal					

## III. Komitmen Organisasi (X3)

NO	Uraian Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya merasa nyaman didalam organisasi ini					
2	Saya memiliki keluarga baru didalam organisasi ini					
3	Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi					
4	Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga					
5	Saya berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini					

6	Saya memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini					
7	Saya berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji					
8	Saya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat					
9	Saya sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar					
10	Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali					
11	Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan					
12	Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar					
13	Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
14	Yakin terhadap organisasi ini					

#### **IV. JOB RELEVANT INFORMATION (X2)**

<b>NO</b>	<b>Uraian Pernyataan</b>	<b>STS (1)</b>	<b>TS (2)</b>	<b>N (3)</b>	<b>S (4)</b>	<b>SS (5)</b>
1	Saya selalu merasa jelas mengenai informasi yang saya perlukan untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau pekerjaan saya.					
2	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya.					
3	Saya dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.					

4	Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.					
5	Informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.					
6	Informasi yang dibutuhkan tersedia segera ketika diminta.					
7	Informasi yang diberikan kepada saudara secara otomatis sesaat setelah informasi tersebut diproses					
8	Laporan yang disediakan kepada saudara dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya: laporan harian, laporan mingguan					
9	Penyampaian laporan informasi terjadinya suatu kejadian secara relevan kepada saudara.					
10	Informasi tentang unit/sub unit atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (unit/sub unit lain dalam organisasi) yang disampaikan kepada saudara.					

No	Inisial	Jenis Kelamin	Pendidikan	Jabatan	Lama Bekerja	Usia	Kinerja Manajerial						Jumlah
							1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	20
1	S	Perempuan	S1	1	2	2	5	4	3	5	5	5	27
2	A	Perempuan	S1	1	3	1	5	4	5	5	4	5	28
3	N	Perempuan	S1	1	2	1	5	4	5	5	4	4	27
4	NA	Perempuan	S2	1	2	1	5	4	5	5	4	3	26
5	M	Laki-Laki	S2	1	4	2	2	2	4	2	2	4	16
6	R	Laki-Laki	S2	1	4	1	5	5	4	4	5	5	28
7	D	Perempuan	S1	1	3	1	5	5	3	3	5	5	26
8	S	Perempuan	S1	1	2	1	5	4	3	3	4	4	23
9	H	Perempuan	S1	1	1	1	4	4	3	5	5	5	26
10	Z	Laki-Laki	S2	1	3	1	5	4	5	5	4	4	27
11	J	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	3	3	5	5	24
12	SF	Laki-Laki	S2	1	3	1	5	5	3	4	5	5	27
13	A	Laki-Laki	S1	1	1	1	4	3	4	3	4	4	22
14	YP	Laki-Laki	S2	1	4	2	4	4	4	4	4	4	24
15	A	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	4	4	5	5	26
16	AK	Laki-Laki	S2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	15
17	IN	Laki-Laki	S1	1	2	1	5	4	3	5	4	5	26
18	S	Laki-Laki	S1	1	4	2	4	4	4	4	3	5	24
19	S	Laki-Laki	S1	1	4	2	5	4	4	4	4	4	25
20	S	Laki-Laki	S1	1	4	2	5	5	3	5	4	5	27
21	RA	Perempuan	S1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	15
22	R	Perempuan	S1	1	1	1	5	4	3	3	4	4	23
23	N	Perempuan	S2	1	1	1	5	4	3	3	4	4	23
24	D	Laki-Laki	S2	1	4	2	2	3	5	3	3	3	19
25	N	Perempuan	S1	1	1	1	5	4	5	5	4	3	26
26	F	Laki-Laki	S2	1	4	2	5	4	5	5	4	5	28
27	S	Laki-Laki	S1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	25
28	B	Laki-Laki	S2	1	4	2	5	4	4	4	3	5	25
29	A	Perempuan	S1	1	2	2	5	4	3	3	5	5	25
30	S	Perempuan	S1	1	3	1	5	4	3	3	4	4	23
31	D	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	5	5	5	5	28
32	F	Perempuan	S2	1	2	1	5	4	5	5	4	4	27
33	G	Laki-Laki	S2	1	4	2	4	4	5	5	5	5	28

34	H	Laki-Laki	S2	1	4	1	5	5	4	4	5	5	28
35	J	Perempuan	S1	1	3	1	5	4	4	4	4	4	25
36	K	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	4	4	4	4	24
37	L	Perempuan	S1	1	1	1	4	4	4	4	5	5	26
38	A	Laki-Laki	S2	1	3	1	4	4	3	3	4	4	22
39	A	Perempuan	S1	1	2	1	5	4	5	5	4	4	27
40	S	Laki-Laki	S2	1	3	1	4	4	4	4	5	4	25
41	E	Laki-Laki	S1	1	1	1	5	5	4	5	4	5	28
42	R	Laki-Laki	S1	1	4	2	5	3	3	5	5	3	24
43	T	Perempuan	S1	2	2	1	4	4	3	5	5	5	26
44	F	Laki-Laki	S1	2	2	1	5	4	5	3	4	4	25
45	G	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	5	3	5	4	5	27
46	H	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	4	27
47	J	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	4	27
48	K	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	28
49	L	Perempuan	S1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	25
50	O	Perempuan	S1	2	1	1	5	5	4	4	5	5	28
51	P	Perempuan	S2	2	1	1	5	4	3	5	5	3	25
52	W	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	3	3	4	3	22
53	C	Perempuan	S2	2	1	1	4	4	5	5	5	5	28
54	V	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	4	27
55	B	Laki-Laki	S1	2	1	1	4	4	3	3	5	5	24
56	N	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	5	4	4	5	5	28
57	M	Perempuan	S1	2	2	2	5	4	4	4	4	5	26
58	K	Perempuan	S2	2	3	1	5	4	4	4	5	5	27
59	J	Perempuan	S2	2	2	1	4	4	4	4	5	5	26
60	O	Perempuan	S2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	15
61	Q	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	5	5	5	5	5	30
62	S	Laki-Laki	S1	2	4	1	4	5	4	4	5	5	27
63	S	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	4	4	3	5	25
64	D	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	3	3	4	4	23
65	R	Perempuan	S1	2	1	1	2	3	3	3	2	2	15
66	T	Laki-Laki	S2	2	3	1	5	4	3	3	4	4	23
67	YP	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	4	27
68	U	Laki-Laki	S1	2	3	1	2	3	3	3	2	2	15
69	IN	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	2	5	4	4	24
70	O	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	3	4	4	4	24
71	P	Perempuan	S2	2	2	1	5	5	4	5	4	5	28
72	K	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	5	3	3	5	4	25
73	L	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	5	3	5	5	5	28
74	M	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	3	4	5	26



75	N	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	5	3	3	3	3	22
76	T	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	3	3	4	4	23
77	H	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	4	27
78	U	Perempuan	S1	2	1	1	5	5	3	5	5	2	25
79	A	Perempuan	S2	2	1	1	5	4	5	5	4	4	27
80	Z	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	4	4	4	4	25
81	S	Perempuan	S1	2	1	1	5	4	4	5	5	5	28
82	D	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	3	3	4	4	23
83	FR	Laki-Laki	S2	2	1	1	5	4	3	3	4	3	22
84	T	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	4	27
85	NA	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	28
86	M	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	4	4	4	4	25
87	R	Laki-Laki	S2	2	4	1	5	5	5	4	5	5	29
88	D	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	3	3	4	4	23
89	S	Perempuan	S1	2	2	1	5	5	3	3	4	4	24
90	H	Perempuan	S1	2	1	1	4	4	5	5	5	5	28
91	Z	Laki-Laki	S2	2	3	1	5	4	5	5	4	4	27
92	J	Perempuan	S1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	14
93	SF	Laki-Laki	S2	2	3	1	5	5	4	4	5	5	28
94	A	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	4	4	4	4	25
95	YP	Laki-Laki	S2	2	4	2	4	4	5	4	4	4	25
96	A	Perempuan	S1	2	2	1	4	4	5	4	5	5	27
97	AK	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	4	5	3	4	4	25
98	IN	Laki-Laki	S1	2	2	1	5	4	5	5	4	4	27
99	S	Laki-Laki	S1	2	4	2	4	4	4	4	5	5	26
100	S	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	5	4	4	4	5	27
101	S	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	3	3	4	4	23
102	RA	Perempuan	S1	2	2	1	5	5	3	3	2	5	23
103	R	Perempuan	S1	2	1	1	5	4	3	3	4	4	23
104	N	Perempuan	S2	2	1	1	5	4	3	3	4	4	23
105	D	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	28
106	N	Perempuan	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	4	27
107	F	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	3	26
108	S	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	4	4	4	5	26
109	B	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	5	4	4	5	5	28
110	A	Perempuan	S1	2	2	2	5	4	3	3	4	4	23
111	S	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	3	5	5	4	26
112	D	Perempuan	S1	2	2	1	4	4	5	5	5	5	28
113	F	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	4	27
114	G	Laki-Laki	S2	2	4	2	4	4	5	5	5	5	28
115	H	Laki-Laki	S2	2	4	1	2	2	4	2	2	3	15

116	J	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	4	4	4	4	25
117	K	Perempuan	S1	2	2	1	5	5	4	5	4	4	27
118	F	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	5	5	5	5	5	30
119	S	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	4	5	4	5	27
120	B	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	5	4	4	5	5	28
121	A	Perempuan	S1	2	2	2	5	4	3	3	4	4	23
122	S	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	3	5	5	5	27
123	D	Perempuan	S1	2	2	1	4	4	5	5	5	5	28
124	F	Perempuan	S2	2	2	1	5	2	5	2	2	5	21
125	G	Laki-Laki	S2	2	4	2	4	4	5	5	5	5	28
126	H	Laki-Laki	S2	2	4	1	5	5	4	4	5	5	28

No	Inisial	SEX	Pnddikan	Jabatan	Lama Bekerja	Usia	Partisipasi Penyusunan Anggaran						Jumlah	
							1	1	2	3	4	5		6
1	2	3	4	5	6	7	9	21	22	23	24	25	26	27
1	S	Perempuan	S1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	30
2	A	Perempuan	S1	1	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
3	N	Perempuan	S1	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
4	NA	Perempuan	S2	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
5	M	Laki-Laki	S2	1	4	2	2	4	5	5	4	5	5	28
6	R	Laki-Laki	S2	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	30
7	D	Perempuan	S1	1	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
8	S	Perempuan	S1	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
9	H	Perempuan	S1	1	1	1	4	4	4	4	5	4	4	25
10	Z	Laki-Laki	S2	1	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
11	J	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	4	4	5	4	4	25
12	SF	Laki-Laki	S2	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	30
13	A	Laki-Laki	S1	1	1	1	4	4	5	5	4	5	5	28
14	YP	Laki-Laki	S2	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	24
15	A	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	4	4	5	4	4	25
16	AK	Laki-Laki	S2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	13
17	IN	Laki-Laki	S1	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
18	S	Laki-Laki	S1	1	4	2	4	4	4	4	5	4	4	25
19	S	Laki-Laki	S1	1	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
20	S	Laki-Laki	S1	1	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
21	RA	Perempuan	S1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	13
22	R	Perempuan	S1	1	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
23	N	Perempuan	S2	1	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28

24	D	Laki-Laki	S2	1	4	2	2	4	5	5	4	5	5	28
25	N	Perempuan	S1	1	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
26	F	Laki-Laki	S2	1	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
27	S	Laki-Laki	S1	1	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
28	B	Laki-Laki	S2	1	4	2	5	5	5	5	5	5	5	30
29	A	Perempuan	S1	1	2	2	5	4	5	5	4	5	5	28
30	S	Perempuan	S1	1	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
31	D	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	4	4	5	4	4	25
32	F	Perempuan	S2	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
33	G	Laki-Laki	S2	1	4	2	4	4	4	4	5	4	4	25
34	H	Laki-Laki	S2	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	30
35	J	Perempuan	S1	1	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
36	K	Perempuan	S1	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	24
37	L	Perempuan	S1	1	1	1	4	4	4	4	5	4	4	25
38	A	Laki-Laki	S2	1	3	1	4	3	2	2	2	2	2	13
39	A	Perempuan	S1	1	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
40	S	Laki-Laki	S2	1	3	1	4	4	4	4	5	4	4	25
41	E	Laki-Laki	S1	1	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
42	R	Laki-Laki	S1	1	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
43	T	Perempuan	S1	2	2	1	4	5	3	5	4	3	3	23
44	F	Laki-Laki	S1	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
45	G	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
46	H	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
47	J	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
48	K	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
49	L	Perempuan	S1	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
50	O	Perempuan	S1	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	30
51	P	Perempuan	S2	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
52	W	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
53	C	Perempuan	S2	2	1	1	4	4	4	4	5	4	4	25
54	V	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
55	B	Laki-Laki	S1	2	1	1	4	4	4	4	5	4	4	25
56	N	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	30
57	M	Perempuan	S1	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	28
58	K	Perempuan	S2	2	3	1	5	4	4	4	4	4	4	24
59	J	Perempuan	S2	2	2	1	4	4	4	4	5	4	4	25
60	O	Perempuan	S2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	13
61	Q	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
62	S	Laki-Laki	S1	2	4	1	4	4	4	4	5	4	4	25
63	S	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
64	D	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28

65	R	Perempuan	S1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	13
66	T	Laki-Laki	S2	2	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
67	YP	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
68	U	Laki-Laki	S1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	13
69	IN	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
70	O	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
71	P	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
72	K	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
73	L	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
74	M	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
75	N	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	3	2	2	2	2	2	13
76	T	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
77	H	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
78	U	Perempuan	S1	2	1	1	5	3	2	2	2	2	2	13
79	A	Perempuan	S2	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
80	Z	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
81	S	Perempuan	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
82	D	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
83	FR	Laki-Laki	S2	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
84	T	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
85	NA	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
86	M	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
87	R	Laki-Laki	S2	2	4	1	5	5	5	5	5	5	5	30
88	D	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
89	S	Perempuan	S1	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
90	H	Perempuan	S1	2	1	1	4	4	4	4	5	4	4	25
91	Z	Laki-Laki	S2	2	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
92	J	Perempuan	S1	2	2	1	2	4	4	4	5	4	4	25
93	SF	Laki-Laki	S2	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	30
94	A	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
95	YP	Laki-Laki	S2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	24
96	A	Perempuan	S1	2	2	1	4	4	4	4	5	4	4	25
97	AK	Laki-Laki	S2	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	13
98	IN	Laki-Laki	S1	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
99	S	Laki-Laki	S1	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	25
100	S	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
101	S	Laki-Laki	S1	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
102	RA	Perempuan	S1	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	13
103	R	Perempuan	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
104	N	Perempuan	S2	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
105	D	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28

106	N	Perempuan	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
107	F	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
108	S	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
109	B	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	30
110	A	Perempuan	S1	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	28
111	S	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
112	D	Perempuan	S1	2	2	1	4	4	4	4	5	4	4	25
113	F	Perempuan	S2	2	2	1	5	4	5	5	4	5	5	28
114	G	Laki-Laki	S2	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	25
115	H	Laki-Laki	S2	2	4	1	2	4	4	3	3	4	4	22
116	J	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
117	K	Perempuan	S1	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	24
118	F	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5	28
119	S	Laki-Laki	S1	2	1	1	5	4	5	5	4	5	5	28
120	B	Laki-Laki	S2	2	4	2	5	3	2	4	3	2	2	16
121	A	Perempuan	S1	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	28
122	S	Perempuan	S1	2	3	1	5	4	5	5	4	5	5	28
123	D	Perempuan	S1	2	2	1	4	4	4	4	5	4	4	25
124	F	Perempuan	S2	2	2	1	5	5	2	3	4	2	2	18
125	G	Laki-Laki	S2	2	4	2	4	4	4	4	5	4	4	25
126	H	Laki-Laki	S2	2	4	1	5	5	5	5	5	5	5	30

No	Inisial	Job Relevant Information										Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>
1	S	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
2	A	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
3	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	NA	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
5	M	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
6	R	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
7	D	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
8	S	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
9	H	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
10	Z	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
11	J	4	5	4	5	4	5	3	4	2	4	40
12	SF	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47

13	A	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
14	YP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	A	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
16	AK	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43
17	IN	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
18	S	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43
19	S	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
20	S	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
21	RA	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21
22	R	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
23	N	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	36
24	D	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
25	N	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	45
26	F	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	48
27	S	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
28	B	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	46
29	A	3	4	5	4	3	4	3	5	4	5	40
30	S	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
31	D	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
32	F	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
33	G	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	43
34	H	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	47
35	J	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
36	K	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	L	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
38	A	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
39	A	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
40	S	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	40
41	E	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
42	R	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
43	T	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
44	F	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
45	G	5	3	5	4	3	4	3	3	4	3	37
46	H	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
47	J	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	46
48	K	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
49	L	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
50	O	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
51	P	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3	38

52	W	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
53	C	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
54	V	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
55	B	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	42
56	N	3	5	3	3	5	5	4	3	3	3	37
57	M	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
58	K	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
59	J	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43
60	O	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	22
61	Q	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
62	S	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43
63	S	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
64	D	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
65	R	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	23
66	T	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
67	YP	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
68	U	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	25
69	IN	5	4	5	4	3	3	3	3	5	3	38
70	O	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	44
71	P	1	2	3	4	5	3	2	1	2	1	24
72	K	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
73	L	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	46
74	M	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
75	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
76	T	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
77	H	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
78	U	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
79	A	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
80	Z	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
81	S	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	44
82	D	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	45
83	FR	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47
84	T	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
85	NA	5	4	5	4	5	3	5	3	5	3	42
86	M	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
87	R	4	5	4	4	3	3	4	5	3	5	40
88	D	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
89	S	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	46
90	H	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45

91	Z	3	4	5	4	3	4	5	3	5	3	39
92	J	4	5	4	5	4	5	3	4	2	4	40
93	SF	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
94	A	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
95	YP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
96	A	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43
97	AK	4	4	5	3	3	5	3	3	2	3	35
98	IN	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
99	S	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43
100	S	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
101	S	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
102	RA	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	24
103	R	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
104	N	5	4	5	4	3	4	3	5	4	5	42
105	D	3	4	3	4	5	4	3	5	5	5	41
106	N	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	45
107	F	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	25
108	S	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
109	B	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
110	A	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
111	S	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
112	D	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
113	F	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	23
114	G	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
115	H	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47
116	J	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	45
117	K	3	3	3	4	5	4	3	5	5	5	40
118	F	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	45
119	S	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	47
120	B	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
121	A	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	44
122	S	5	4	5	4	5	4	3	5	3	5	43
123	D	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
124	F	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	25
125	G	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	45
126	H	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48



No	Inisial	Komitmen Organisasi														Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
		<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>35</b>
1	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
2	A	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
3	N	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
4	NA	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5	57
5	M	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
6	R	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	66
7	D	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
8	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
9	H	3	4	4	5	3	3	3	5	5	4	3	5	5	4	56
10	Z	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
11	J	3	4	4	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	58
12	SF	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	37
13	A	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
14	YP	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	59
15	A	4	3	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	56
16	AK	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
17	IN	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	41
18	S	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	62
19	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	53
20	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
21	RA	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
22	R	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
23	N	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
24	D	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	67
25	N	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
26	F	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	61
27	S	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	60
28	B	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	63
29	A	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
30	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
31	D	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	66
32	F	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	57
33	G	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	66

34	H	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	62
35	J	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	59
36	K	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	59
37	L	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	62
38	A	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
39	A	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
40	S	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	62
41	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	58
42	R	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	5	5	53
43	T	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
44	F	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	61
45	G	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
46	H	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
47	J	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
48	K	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	60
49	L	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
50	O	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	62
51	P	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
52	W	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
53	C	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	66
54	V	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
55	B	3	4	4	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	58
56	N	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	66
57	M	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
58	K	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	59
59	J	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	62
60	O	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
61	Q	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
62	S	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	62
63	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	58
64	D	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
65	R	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
66	T	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
67	YP	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
68	U	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
69	IN	2	1	4	3	3	2	2	3	5	2	3	3	3	5	41
70	O	3	4	5	3	5	3	4	5	4	5	4	3	5	3	56
71	P	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	56
72	K	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57

73	L	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
74	M	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
75	N	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
76	T	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
77	H	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
78	U	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
79	A	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	64
80	Z	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
81	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	58
82	D	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	60
83	FR	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
84	T	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
85	NA	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	61
86	M	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
87	R	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
88	D	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
89	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
90	H	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	66
91	Z	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
92	J	3	4	4	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	58
93	SF	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	66
94	A	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
95	YP	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	62
96	A	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	65
97	AK	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	2	55
98	IN	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
99	S	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	62
100	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	57
101	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	2	5	54
102	RA	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	37
103	R	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
104	N	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
105	D	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
106	N	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	65
107	F	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	60
108	S	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
109	B	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	66
110	A	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	53
111	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57

112	D	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	66
113	F	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
114	G	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	65
115	H	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	66
116	J	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	61
117	K	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	59
118	F	5	4	5	5	3	5	3	1	2	5	2	5	2	5	52
119	S	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	60
120	B	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	66
121	A	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	54
122	S	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	57
123	D	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	66
124	F	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	62
125	G	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	66
126	H	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	66

## Uji Geijser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.920	1.398		4.234	.000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.083	.048	-.197	-1.738	.085
Job Relevant Information	-.020	.029	-.069	-.703	.483
Komitmen Organisasi	-.017	.025	-.072	-.667	.506

a. Dependent Variable: Abs\_RES

## Uji Tolerance dan VIF

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.637	2.097			
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.202	.072	.267	.584	1.714
Job Relevant Information	.096	.044	.180	.780	1.282
Komitmen Organisasi	.122	.038	.291	.648	1.544

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial







D14	Pearson	Correlation	.165	.487**	.585**	.159	.472**	.165	.480**	.498**	.200*	.826**	.531**	.581**	.443**	1	.657**
		Sig. (2-tailed)	.065	.000	.000	.075	.000	.065	.000	.000	.025	.000	.000	.000	.000		.000
		N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Komiteme	Pearson	Correlation	.667**	.743**	.700**	.637**	.816**	.667**	.839**	.736**	.621**	.720**	.837**	.771**	.700**	.657**	1
Organsi		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126

## Uji Validitas Variabel X2 (Job Relevant Information)

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Job Relevant Information
C1	Pearson Correlation	1	.478**	.895**	.382**	.670**	.439**	.447**	.813**	.504**	.813**	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
C2	Pearson Correlation	.478**	1	.412**	.792**	.343**	.844**	.440**	.478**	.388**	.478**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
C3	Pearson Correlation	.895**	.412**	1	.343**	.653**	.403**	.408**	.777**	.462**	.777**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
C4	Pearson Correlation	.382**	.792**	.343**	1	.377**	.685**	.360**	.384**	.372**	.384**	.641**





Job Relevant Information	Pearson Correlation	.857**	.721**	.815**	.641**	.761**	.681**	.665**	.877**	.687**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Uji Validitas Variabel X1 (Partisipasi Penyusunan Anggaran)

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	Partisipasi Penyusunan Anggaran
B1	Pearson Correlation	1	.577**	.626**	.765**	.577**	.577**	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
B2	Pearson Correlation	.577**	1	.952**	.556**	1.000**	1.000**	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
B3	Pearson Correlation	.626**	.952**	1	.569**	.952**	.952**	.960**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
B4	Pearson Correlation	.765**	.556**	.569**	1	.556**	.556**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
B5	Pearson Correlation	.577**	1.000**	.952**	.556**	1	1.000**	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
B6	Pearson Correlation	.577**	1.000**	.952**	.556**	1.000**	1	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Pearson Correlation	.721**	.973**	.960**	.714**	.973**	.973**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Manajerial)

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Kinerja Manajerial
A1	Pearson Correlation	1	.602**	.086	.360**	.476**	.429**	.703**
	Sig. (2-tailed)		.000	.336	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
A2	Pearson Correlation	.602**	1	-.039	.341**	.581**	.462**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000		.668	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
A3	Pearson Correlation	.086	-.039	1	.476**	.113	.245**	.488**
	Sig. (2-tailed)	.336	.668		.000	.209	.006	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
A4	Pearson Correlation	.360**	.341**	.476**	1	.471**	.319**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
A5	Pearson Correlation	.476**	.581**	.113	.471**	1	.574**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.209	.000		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
A6	Pearson Correlation	.429**	.462**	.245**	.319**	.574**	1	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	.703**	.675**	.488**	.742**	.774**	.733**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability Komitmen Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	14

Reliability Job Relevant  
Information

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	10

**Reliability Partisipasi****Penyusunan Anggaran**

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	6

**Reliability Kinerja Manajerial**

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	6

**Nilai Statistics Variabel**

		Sex	Pendidikan	Jabatan	Masa_Kerja	Usia	Kinerja Manajerial	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Job Relevant Information	Komitmen Organisasi
N Valid		126	126	126	126	126	126	126	126	126
Missing		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean				1.67	2.6111	1.3254	25.0952	26.0873	43.2857	57.9048
Std. Error of Mean				.042	.10203	.04191	.29567	.39020	.55696	.70827
Median				2.00	2.0000	1.0000	26.0000	28.0000	45.0000	60.0000
Mode				2	4.00	1.00	27.00	28.00	45.00	62.00
Std. Deviation				.473	1.14523	.47039	3.31886	4.37999	6.25186	7.95027
Variance				.224	1.312	.221	11.015	19.184	39.086	63.207
Minimum				1	1.00	1.00	14.00	13.00	21.00	37.00
Maximum				2	4.00	2.00	30.00	30.00	50.00	67.00
Sum				210	329.00	167.00	3162.00	3287.00	5454.00	7296.00

**Frekuensi berdasarkan Sex (Jenis Kelamin)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	67	53.2	53.2	53.2
	Perempuan	59	46.8	46.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Frekuensi berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	71	56.3	56.3	56.3
	S2	55	43.7	43.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Frekuensi berdasarkan Jabatan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kepala Dinas/Setingkat Kepala Dinas	42	33.3	33.3	33.3
	Kepala Bidang	84	66.7	66.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Frekuensi Distribusi berdasarkan Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6-10 Tahun	25	19.8	19.8	19.8
	11-15 Tahun	41	32.5	32.5	52.4
	16-20 Tahun	18	14.3	14.3	66.7
	> 21 Tahun	42	33.3	33.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Frekuensi Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34-47 Tahun	85	67.5	67.5	67.5
	48-60 Tahun	41	32.5	32.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Frekuensi berdasarkan jawaban responden Partisipasi  
Penyusunan Anggaran**

Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah  
pertanggungjawaban saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	11	8.7	8.7	8.7
	S	102	81.0	81.0	89.7
	SS	13	10.3	10.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran  
wilayah pertanggungjawaban saya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	12	9.5	9.5	9.5
	N	1	.8	.8	10.3
	S	26	20.6	20.6	31.0
	SS	87	69.0	69.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	7.9	7.9	7.9
	N	2	1.6	1.6	9.5
	S	26	20.6	20.6	30.2
	SS	88	69.8	69.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Pengaruh usulan atau pemikiran anda terhadap anggaran akhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	7.9	7.9	7.9
	N	2	1.6	1.6	9.5
	S	83	65.9	65.9	75.4
	SS	31	24.6	24.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	12	9.5	9.5	9.5
	N	1	.8	.8	10.3
	S	26	20.6	20.6	31.0
	SS	87	69.0	69.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Menurut Saya dilakukannya Penyusunan anggaran adalah masuk akal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	12	9.5	9.5	9.5
	N	1	.8	.8	10.3
	S	26	20.6	20.6	31.0
	SS	87	69.0	69.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Distribusi jawaban responden terhadap Job relevant information**

Saya selalu merasa jelas mengenai informasi yang saya perlukan untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau pekerjaan saya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	7	5.6	5.6	6.3
	N	6	4.8	4.8	11.1
	S	25	19.8	19.8	31.0
	SS	87	69.0	69.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	6.3	6.3	6.3
	N	4	3.2	3.2	9.5
	S	76	60.3	60.3	69.8
	SS	38	30.2	30.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	3.2	3.2	3.2
	N	9	7.1	7.1	10.3
	S	24	19.0	19.0	29.4
	SS	89	70.6	70.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	3.2	3.2	3.2
	N	7	5.6	5.6	8.7
	S	83	65.9	65.9	74.6
	SS	32	25.4	25.4	100.0
	Total	126	100.0	100.0	



Informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	4.0	4.0	4.0
	N	14	11.1	11.1	15.1
	S	23	18.3	18.3	33.3
	SS	84	66.7	66.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Informasi yang dibutuhkan tersedia segera ketika diminta.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	4.8	4.8	4.8
	N	7	5.6	5.6	10.3
	S	72	57.1	57.1	67.5
	SS	41	32.5	32.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Informasi yang diberikan kepada saudara secara otomatis sesaat setelah informasi tersebut diproses

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.4	2.4	2.4
	N	32	25.4	25.4	27.8
	S	36	28.6	28.6	56.3
	SS	55	43.7	43.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Laporan yang disediakan kepada saudara dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya: laporan harian, laporan mingguan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	6	4.8	4.8	5.6
	N	10	7.9	7.9	13.5
	S	23	18.3	18.3	31.7
	SS	86	68.3	68.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Penyampaian laporan informasi terjadinya suatu kejadian secara relevan kepada saudara.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	7.9	7.9	7.9
	N	11	8.7	8.7	16.7
	S	52	41.3	41.3	57.9
	SS	53	42.1	42.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Informasi tentang unit/sub unit atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (unit/sub unit lain dalam organisasi) yang disampaikan kepada saudara.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	6	4.8	4.8	5.6
	N	10	7.9	7.9	13.5
	S	23	18.3	18.3	31.7
	SS	86	68.3	68.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

### Distribusi Berdasarkan Jawaban Responden terhadap Komitmen Organisasi

Saya merasa nyaman didalam organisasi ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	N	45	35.7	35.7	36.5
	S	39	31.0	31.0	67.5
	SS	41	32.5	32.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya memiliki keluarga baru didalam organisasi ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	1	.8	.8	1.6
	N	12	9.5	9.5	11.1
	S	100	79.4	79.4	90.5
	SS	12	9.5	9.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya merasa bangga menjadi bagian organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.6	1.6	1.6
	N	12	9.5	9.5	11.1
	S	98	77.8	77.8	88.9
	SS	14	11.1	11.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	N	48	38.1	38.1	38.9
	S	39	31.0	31.0	69.8
	SS	38	30.2	30.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	7.9	7.9	7.9
	N	7	5.6	5.6	13.5
	S	77	61.1	61.1	74.6
	SS	32	25.4	25.4	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	N	45	35.7	35.7	36.5
	S	39	31.0	31.0	67.5
	SS	41	32.5	32.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	8.7	8.7	8.7
	N	4	3.2	3.2	11.9
	S	81	64.3	64.3	76.2
	SS	30	23.8	23.8	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	.8	.8	.8
	TS	2	1.6	1.6	2.4
	N	14	11.1	11.1	13.5
	S	34	27.0	27.0	40.5
	SS	75	59.5	59.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	1.6	1.6	1.6
	N	42	33.3	33.3	34.9
	S	43	34.1	34.1	69.0
	SS	39	31.0	31.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	8.7	8.7	8.7
	N	5	4.0	4.0	12.7
	S	27	21.4	21.4	34.1
	SS	83	65.9	65.9	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	8.7	8.7	8.7
	N	5	4.0	4.0	12.7
	S	81	64.3	64.3	77.0
	SS	29	23.0	23.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	18	14.3	14.3	14.3
	S	32	25.4	25.4	39.7
	SS	76	60.3	60.3	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	3.2	3.2	3.2
	N	15	11.9	11.9	15.1
	S	35	27.8	27.8	42.9
	SS	72	57.1	57.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Yakin terhadap organisasi ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	8.7	8.7	8.7
	N	7	5.6	5.6	14.3
	S	29	23.0	23.0	37.3
	SS	79	62.7	62.7	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

**Distribusi Berdasarkan Jawaban Responden terhadap Kinerja Manajerial**

Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	7.1	7.1	7.1
	S	25	19.8	19.8	27.0
	SS	92	73.0	73.0	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Kinerja Saya baik pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dilaksanakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	2.4	2.4	2.4
	N	9	7.1	7.1	9.5
	S	88	69.8	69.8	79.4
	SS	26	20.6	20.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Kinerja Saya baik pada umumnya di nilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat di pertanggung jawabkan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	.8	.8	.8
	N	45	35.7	35.7	36.5
	S	39	31.0	31.0	67.5
	SS	41	32.5	32.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Untuk mengetahui perkembangan kinerja yang baik pada umumnya baik jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	3.2	3.2	3.2
	N	35	27.8	27.8	31.0
	S	36	28.6	28.6	59.5
	SS	51	40.5	40.5	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	7.9	7.9	7.9
	N	5	4.0	4.0	11.9
	S	68	54.0	54.0	65.9
	SS	43	34.1	34.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	5.6	5.6	5.6
	N	10	7.9	7.9	13.5
	S	52	41.3	41.3	54.8
	SS	57	45.2	45.2	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

#### Uji Koefisien Determinan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.361	.345	2.68648

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Job Relevant Information, Partisipasi Penyusunan Anggaran

#### Uji F ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	496.362	3	165.454	22.925	.000 <sup>a</sup>
Residual	880.495	122	7.217		
Total	1376.857	125			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Job Relevant Information, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

#### Uji T Signifikan Parsial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.637	2.097		4.120	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.202	.072	.267	2.813	.006
	Job Relevant Information	.096	.044	.180	2.201	.030
	Komitmen Organisasi	.122	.038	.291	3.239	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

