

## KINERJA INSTANSI PEMERINTAH BERBASIS ANGGARAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA

**Karolina Baptista Evanita**

*Karolinaevanita@gmail.com*

**Fidiana**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of the accuracy of budget targets, partition budgeting, and the quality of human resources in the performance of government agencies. The population in this study were leaders and employees of West Manggarai Regency OPD. The sampling technique uses purposive sampling technique. The sample of this study was 32 OPD in West Manggarai Regency with the number of respondents was 74. This study uses a multiple linear regression analysis model whose calculations are performed using SSPS (Statistical Product and Service Solution). The results of the study show that the accuracy of the budget targets has a positive effect on the performance of government agencies. This shows that the objectives of the budget plan are clear so that the performance of the government produced will increase. Budgeting participation has a positive effect on the performance of government agencies. This shows that the higher the involvement of employees in budget participation, the performance will be achieved. The quality of human resources has a positive effect on the performance of government agencies, this shows that the higher the quality of human resources, the performance of government agencies will increase.*

*Keywords: Accuracy of Budget Objectives, Budget Preparation Participation, Quality of Human Resources, Performance of Government Agencies*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh ketepatan sasaran anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, dan kualitas sumber daya manusia pada kinerja instansi pemerintah. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan OPD Kabupaten Manggarai Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel dari penelitian ini adalah 32 OPD Kabupaten Manggarai Barat dengan jumlah responden adalah 74. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda yang perhitungannya dilakukan dengan menggunakan SSPS (*Statistical Product and Service Solution*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah hal ini menunjukkan bahwa tujuan rencana anggaran yang jelas maka kinerja pemerintah yang dihasilkan akan semakin meningkat. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja akan tercapai. Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka kinerja instansi pemerintah akan semakin meningkat.

Kata kunci: ketepatan sasaran anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, kualitas sumber daya manusia, kinerja instansi pemerintah.

### PENDAHULUAN

Otonomi daerah merupakan wewenang, hak dan kewajiban daerah otonom untuk mengurus dan mengatur sendiri kepentingan masyarakat dan urusan pemerintah setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan Indonesia adalah salah satu negara yang menganut otonomi daerah dalam melaksanakan pemerintahannya. Pengertian otonomi daerah tersebut termuat dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, tugas dari pemerintah daerah disini adalah mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Setiap daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberikan pelayanan, prakarsa serta

peningkatan peran dan juga pemberdayaan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Sebagai salah satu implementasi dari manajemen berbasis kinerja pemerintah Republik Indonesia sesuai dengan permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah, anggaran merupakan alat yang di gunakan dalam menyusun proses penyusunan rencana kerja di Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dalam menyusun program kerja masing-masing program OPD mencakup semua perincian uraian mengenai nama program, periode, periode pelaksanaan program, sumber daya yang dibutuhkan, alokasi dan indikator kerja.

Sekarang ini mengenai kinerja menjadi perbincangan hangat baik di instansi pemerintah maupun swasta yang memerhatikan bagaimana kinerja staf atau karyawannya di mana mereka bereperan penting dalam pengambilan keputusan. Penilaian kinerja staf atau kariawan semakin penting ketika suatau organisasi atau lembaga akan melakukan reposisi terhadap staf atau karyawannya. Yang artinya bagaimana organisasi atau lembaga harus mengetahui faktor- faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja dan apakah masing-masing staf atau karyawan sudah di beri kesempatan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya hasil analisis akan bermanfaat untuk pengembangan sumber daya manusia secara optimum. Kinerja adalah hasil kerja atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu dengan berbagai kemungkinan seperti target atau sasaran, maupun standar hasil kerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama.

Nurhalimah (2013) menjelaskan perencanaan dan penganggaran salah satu faktorutama yang harus diperhatikan dengan baik oleh pemerintah. Karena belum optimalnya proses perencanaan dan penganggran yang baik mengakibatkan kinerja pemerintah di beberapa daerah di Indonesia menjadi rendah. Akibatnya, daya serap yang rendah akan memunculkan masalah pengelolaan keuangan daerah yang buruk. Dengan demikian, untuk menghindari permasalahan tersebut, pemerintah daerah Kabupaten Manggarai Barat harus meningkatkan kinerja demi terwujudnya tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*), salah satu unsure yang harus terpenuhi adalah adanya komitmen dari seluruh anggota dalam satuan organisasi atau lembaga untuk mewujudkan fungsi dan tugas kepemerintahan yang bersih, berkualitas dan mengedepankan unsur-unsur efesiensi,efetivitas, dan ekonomis dalam memberikan layanan prima kepada publik.

Anggaran yang berkaitan dengan sektor publik adalah proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam dalam satuan monenter yang menggunakan dana milik rakyat. Anggaran juga di pandang sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang sangat penting, sehingga proses penyusunan anggaran merupakan aspek penting dalam pencapaian keberhasilan dari suatu organisasi. Kegunaan anggaran adalah sebagai alat pengawasan kinerja, artinya anggran merupakan mata rantai yang berkesinambungan dengan proses penganggran, dimana suatu ukuran yang bias menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhnya efesiensi biaya. Hal terebut akan berpengaruh terhadap kemampuan manajemen untuk mencapai tujuan organisasinya.oleh karena itu, pada akhirnya akan kembali berdampak pada kinerja manajerial. Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Sehingga sasaran anggran harus di nyatakan secara jelas, spesifik dan dapat di mengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Ketepatan anggaran pendapatan dan belanja daerah didefinisikan sebagai sebagai sebagai slack anggaran yang kecil. Slack anggaran sendiri didefinisikan sebagai perbedaan jumlah anggara yang disusun oleh pejabat yang berwenang merencanakan anggaran dengan estimasi terbaik yang sebenarnya dapat dicapai. Menurut Pratiwy (2013) ketepatan sasaran anggaran dalam sistem pemerintah daerah merupakan hal yang sangat diperlukan untuk mengetahui kinerja yang terjadi di lapangan apakah tepat pada sasaran pembangunan dan

perkembangan masyarakat. Aparatur pemerintah daerah memiliki kejelasan untuk mengelola keuangan dengan tepat sehingga penyusunan anggaran pada periode selanjutnya dapat tercapai dengan baik pada instansi pemerintah. Ketepatan sasaran pada pemerintah daerah akan memberikan implikasi terhadap kinerja aparatur daerah yang lebih baik, maka hasil akhir dari kinerja sendiri merupakan hasil akhir (*output*) organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Partisipasi anggaran adalah salah satu cara untuk menciptakan pengendalian manajemen yang baik sehingga diharapkan dapat tercapainya tujuan dari institusi terkait. Aparat perangkat daerah pada pemerintah daerah diberikan kesempatan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui perencanaan anggaran. Kegiatan proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kewenangan dalam menyusun anggaran untuk mempersiapkan dan mengevaluasi tujuan dari anggaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran manajemen tingkat atas perlu memperhatikan aspirasi dari bagian bagian organisasi secara menyeluruh sehingga para manajer tingkat bawah diharapkan mampu member ide-ide kreatif yang di milikinya dan akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja untuk memperoleh keputusan yang bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama dan penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Dalam pengelolaan keuangan daerah yang baik SKPD harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, yang didukung dengan latar belakang pendidikan akuntansi sering mengikuti pendidikan dan pelatihan, dan mempunyai pengalaman di bidang keuangan. Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai. Sumber daya manusia yang digunakan dalam mengatur pemerintah daerah erat kaitannya dengan kualitas di setiap organisasi sektor publik. Organisasi yang berorientasi laba dalam kinerjanya akan menggunakan sistem negosiasi yang berorientasi laba dalam kinerjanya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas penulis merumuskan masalah sebagai berikut: (1) Apakah ketepatan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah?; (2) Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah?; (3) Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah? Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk menguji pengaruh ketepatan sasaran anggaran pada kinerja instansi pemerintah; (2) Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja instansi pemerintah; (3) Untuk menguji pengaruh kualitas sumber daya manusia pada kinerja instansi pemerintah.

## TINJAUAN TEORETIS

### Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan menyatakan hubungan keagenan merupakan sebuah kontrak dimana satu atau lebih (*prinsipal*) melimpahkan wewenang kepada orang lain (*agen*) untuk kepentingan mereka. Permasalahan hubungan keagenan ini mengakibatkan terjadinya informasi asimetris dan konflik kepentingan. Teori keagenan ini muncul karena ada hubungan antara *agen* dan *prinsipal*. Akuntabilitas publik merupakan kewajiban *agen* untuk memberikan pertanggung jawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepada *prinsipal* yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2009:20). Jadi, berdasarkan teori agensi di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan pemerintah dan masyarakat dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh masyarakat (sebagai *prinsipal*) yang menggunakan pemerintah (sebagai *agen*) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan masyarakat. Dengan begitu maka masyarakat

akan mengawasi segala tindak yang dilakukan oleh pemerintah dan menyelaraskan tujuan yang diinginkan masyarakat dengan tujuan pemerintah. Selain itu masyarakat juga dapat menuntut pertanggungjawaban kepada pemerintah atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran serta kinerja yang sudah dilakukan oleh pemerintah apakah sudah dijalankan secara efisien dan efektif sehingga dapat dilihat sejauh mana pemerintah telah bertindak untuk mementingkan kesejahteraan rakyatnya.

### **Pemerintah Daerah**

Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan pemerintah daerah yaitu penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam system dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pemerintah daerah merupakan kepala daerah sebagai unsure penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom, termuat dalam undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah. Pemerintahan daerah yang dimaksud meliputi Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah. Adapun fungsi dari pemerintah daerah adalah sebagai perangkat daerah menjalankan, mengatur dan menyelenggarakan jalannya pemerintah. Menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 fungsi pemerintah daerah yaitu pemerintah daerah mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang menjadi urusan pemerintahan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum dan daya saing daerah, pemerintah daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintah memiliki hubungan pemerintahan pusat dengan pemerintahan daerah.

### **Kinerja OPD**

Kinerja atau performace merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja merupakan hal yang penting digunakan untuk mengatur keberhasilan dan mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Sehingga penting halnya bagi setiap organisasi untuk melakukan penilaian terhadap kinerja guna melakukan perbaikan dan peningkatan terhadap kinerja dikemudian hari. Sedangkan menurut Permendagri 13 tahun 2006 kinerja sebagai keuaran/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Adapun pengertian lain dari kinerja termuat dalam PP Nomor 58 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah bahwa kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Bastian (2006:274) mengatakan kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Mahsun (2006:25) tanpa tujuan atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukur. Dari penjelasan-penjelasan diatas dapat di tarik simpulan bahwa kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan dikarenakan kinerja organisasi merupakan hasil kumpulan kinerja perseorangan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peran penting dalam suatu organisasi, maka oleh sebab itu seorang pegawai negeri perlu berada dalam kondisi yang unggul yang artinya mampu mewujudkan perubahan secara proaktif maupun inovatif. Ada beberapa aspek pengukuran kinerja sektor publik yang dikemukakan oleh Bastian

(2006:275) yaitu kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran yaitu yang pertama jumlah dana yang di butuhkan, kemudian jumlah pegawai yang dibutuhkan, jumlah infrastruktur yang ada, dan jumlah waktu yang digunakan. Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud yang termasuk didalamnya yaitu jumlah produk atau jasa yang dihasilkan, ketepatan dalam memproduksi barang atau jasa.

### Anggaran

Alat utama kebijakan fiskal adalah anggaran. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan lembaga yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Seluruh komponen organisasi mulai dari top management hingga para staf memegang peranan penting mulai dari proses perencanaan, penerapan, hingga evaluasi anggaran manajer (pemimpin) dan para staf yang terkait didalamnya. Dampak keuangan akan diperkirakan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian di susun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Menurut Sasongko dan Parulian (2015:2) anggaran merupakan rencana kegiatan yang akan di jalankan yang di jalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Sedangkan menurut Mardiasmo (2006: 8) anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kinerja yang sedang dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. Dalam organisasi sektor publik anggaran merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Penganggaran dalam organisasi sektor public merupakan aktivitas yang penting karena berkaitan dengan proses penentuan lokasi dana untuk setiap program maupun aktivitas.

Menurut Mahsun *et al.*, (2006:8) fungsi dari anggaran sektor publik adalah alat perencanaan anggaran merupakan alat yang digunakan untuk melakukan berbagai perencanaan seperti perumusan tujuan dan kebijakan, program, aktivitas, alokasi dana dan sumber pembiayaan, serta indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategis. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran, di mana setiap manajer dalam suatu organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Proses penyusunan anggaran dapat di lakukan dengan menggunakan dua pendekatan sebagai berikut: (1) *Bottom -up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas); (2) *Top-down Approach* (pendekatan dari atas ke bawah). anggaran sektor publik di bagi menjadi dua macam yaitu anggaran operasional dan anggaran modal.

Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang di persentasikan setiap tahun oleh eksekutif memberi informasi rinci kepada DPRD dan masyarakat tentang program-program apa yang akan direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat dan bagaimana program-program tersebut di biayai. Pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Mardiasmo (2009:70) mengatakan bahwa dalam proses penyusunan anggaran terdapat empat tahap yaitu: (1) Tahap persiapan anggaran; (2) Tahap ratifikasi; (3) Tahap pelaksanaan anggaran; (4) Tahap pelaporan dan evaluasi. Seperti yang kita ketahui bahwa anggaran memiliki tujuan. Tujuan dari anggaran adalah memberikan pedoman bagi organisasi untuk menjalankan aktifitas yang telah ditunjukkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai secara optimal. tujuan penyusunan anggaran yaitu untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat, untuk merasionalkan sumber dana investasi agar dapat mencapai hasil yang maksimal, untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan, untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat

mempermudah pengawasan, untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan, ntuk menyediakan alat pengukur dan menegdalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan pendekatan bergulir, ketepatan anggaran dan perkiraan anggaran dimonitor secara berkala dalam setahun dibandingkan dengan hasil aktual (realisasi).Mengukur kinerja pegawai dalam penganggaran, yaitu kinerja mereka dalam mencapai target anggaran melibatkan penilaian terhadap ketepatan anggaran dan peramalan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan hasil aktual (realisasi). Secara umum ketepatan anggaran berkaitan dengan sasaran dari setiap kegiatan agar tercapai target anggaran, hal ini di kemukakan oleh McPhee (2008).Dalam sektor publik, ketepatan anggaran diukur dengan acara membandingkan anggaran dengan realisasinya dalam periode setahun.Adanya tuntutan dari amsyarakat agar anggaran yang efektif dan efisien serta adanya peraturan Menteri Keuangan no. 93 PMK.02/2011 yang menyebutkan mengenai Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK).Kinrja merupakan suatu pendekatan dalam system penganggaran yang memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta memperhatikan efesiensi dalam mencapai kinerja tersebut.

Agar pengukuran sasaran efektif ada 7 indikator yang harus diperhatikan yaitu: yang pertama tujuan yaitu membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan. Yang kedua Kinerja yaitu menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur. Yang ketiga Standar menetapkan standar atau target yang ingin dicapai.Yang ke empat Jangka yaitu menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengejaran. Kemudian Sasaran prioritas yaitu menetapkan sasaran yang prioritas.Yang keenam tingkat kesulitan yaitu menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.Dan yang terakhir koordinasi yaitu menetapkan kebutuhan koordinasi.Partisipasi anggaran merupakan pendekatan anggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk dapat berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.Sedangkan Nurchayani (2010) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pegawai dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban.Partisipasi anggaran dari setiap OPD memiliki peranan penting. Masing-masing satuan kerja ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki oleh masing-masing satuan kerja.

Manfaat partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen, partisipasi juga berarti juga dapat meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Adapun indikator dari partisipasi anggaran terdiri dari 6 indikator yaitu yang pertama sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus, dan yang kedua alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran diproses, yang ketiga keinginan memebrikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta, yang ke empat sejauh mana manjer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir, berikutnya kepetingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran, dan yang terakhir anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai.Pemerintah daerah harus berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas SDM karena peran sumber daya manusia diharapkan

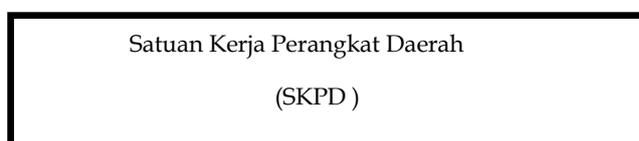
dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat luas melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia akan mendorong kinerja pegawai pemerintah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia semakin tinggi pula kinerja pemerintah, begitu juga sebaliknya semakin rendah kualitas sumber daya manusia maka semakin rendah kinerja pemerintah

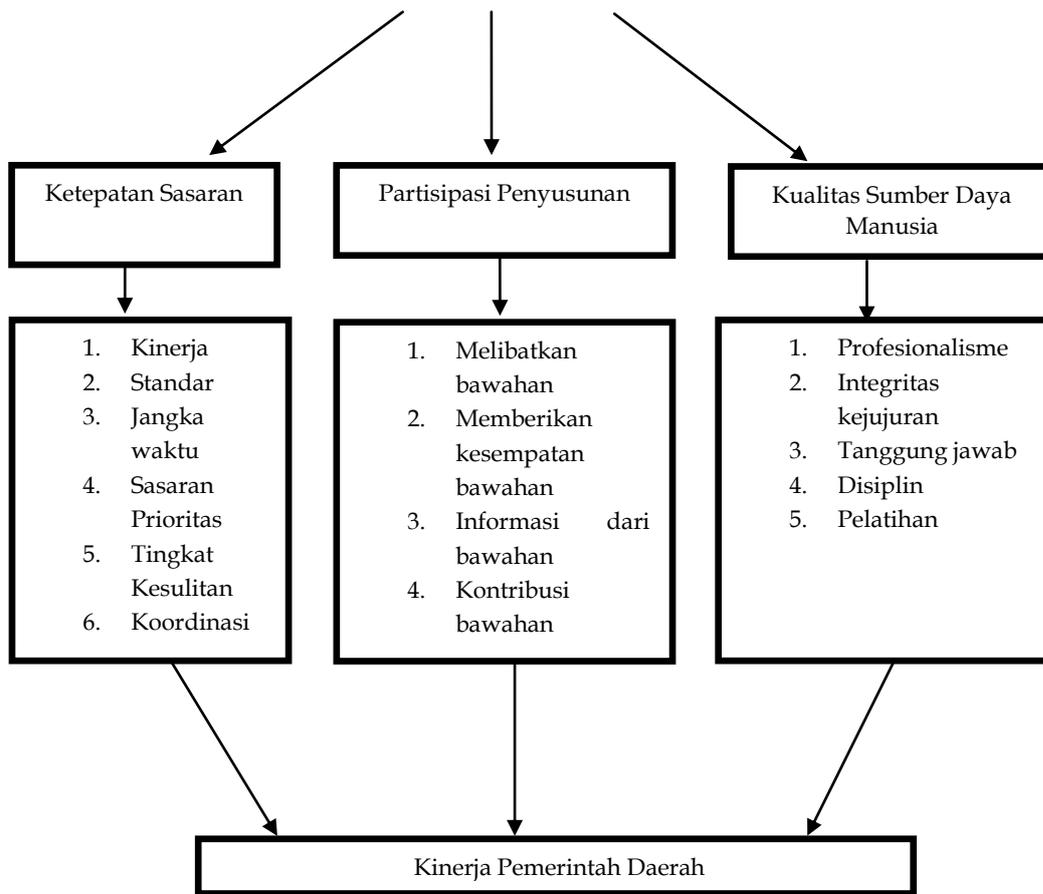
Adapun peraturan pemerintah no. 24 tahun 2005 tertulis bahwa kapasitas sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik, dan salah pengukuran baiknya kinerja organisasi adalah pelaporan keuangannya, apakah telah tersaji secara handal dan tepat waktu. Pada kenyataannya, banyak sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi pemerintah, khususnya pada bagian penatausahaan keuangan, kurang memahami tentang system akuntansi yang telah ditetapkan. Ardiansyah (2013) sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesiapan peranan SAP berbasis akrual. Kualitas SDM memegang peranan penting dalam sebuah organisasi, oleh karena itu pemerintah pusat dan daerah perlu secara serius menyusun perencanaan dan penempatan SDM dibidang akuntansi pemerintah.

Adapun 7 aktivitas sumber daya manusia yaitu perencanaan dan analisis sumber daya manusia melalui perencanaan sumber daya manusia, pimpinan berusaha mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan karyawan dimasa depan. Yang kedua peluang kerja yang samapemenuhan hokum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia. Yang ketigapengangkatan karyawantujuan pengangkatan kariawan adalah memeberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Yang keempat pengembangan sumber daya manusiadimulai dengan orientasi kariawan baru, sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketikapekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Yang kelimakompensasi dan tunjangankompensasi member penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan memulai gaji, insentif dan tunjangan. Yang keenam kesehatan, keselamatan dan keamanan secara global, berbagai hokum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsife terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Keamanan tempat kerja menjadi lebih penting, sebagai akibat jumlah tindak kekerasan yang meningkat ditempat kerja. Dan yang berikutnya hubungan kariawan dan karyawan atau manajemen mengembangkan, mengkomunikasikan dan memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sangat penting sehingga pimpinan dan kariawan tahu apa yang diharapkan. Dalam beberapa organisasi, hubungan serikat pekerjaan atau manajemen harus disampaikan dengan baik.

Ukuran sumber daya manusia dilihat dari ukuran rata-rata pendidikan, pelatihan, dan tingkat pengalaman, berikut akan dijelaskan mengenai beberapa hal ini, yaitu Pendidikan pendidikan pada hakekatnya merupakan usaha manusia untuk membudayakan manusia itu sendiri. Pelatihan pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pengalaman dengan memiliki pengalaman seseorang akan terbiasa melakukan sesuatu pekerjaan, lebih terampil, mempunyai wawasan yang luas dan mudah beradaptasi dengan lingkungan. Indikator yang dikembangkan yaitu profesionalisme, integritas kejujuran, tanggung jawab, disiplin, pelatihan.

## Rerangka Konseptual





**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual**

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Ketepatan Sasaran Anggaran Pada Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dengan adanya kejelasan sasaran anggaran yang dinyatakan secara spesifik maka akan mempermudah dalam pertanggungjawaban keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi sehingga akan mendorong pegawai untuk melakukan yang terbaik dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Meningkatnya kejelasan sasaran anggaran maka akan diikuti dengan meningkatnya ketepatan anggaran pendapatan dan belanja di OPD. Adapun penelitian-penelitian tentang anggaran sudah banyak dilakukan akan tetapi penelitian tentang sasaran anggaran sepengetahuan penulis masih sedikit dilakukan, penelitian yang dilakukan oleh Astrai (2015) memenemukan bahwa ketepatan sasaran anggaran dan pengendalian manajerial berpengaruh positif dan signifikan pada akuntabilitas kinerja OPD. Suwandi (2013) kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran tingkat kinerja tercapai.

Menurut Saputro (2016) penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa tekanan eksternal berpengaruh negatif terhadap ketepatan anggaran. Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap ketepatan anggaran. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen yang dimiliki pegawai organisasi sektor publik berupa kedekatan emosional antara pegawai dengan organisasi, perasaan bangga menjadi anggota organisasi serta pemahaman terhadap tujuan organisasi tempat seseorang bekerja maka

akan semakin memperbesar pencapaian ketepatan anggaran dan sebaliknya. Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kualitas anggaran berpengaruh positif terhadap ketepatan anggaran. Hal ini berarti, semakin tinggi kualitas penyusunan anggaran dimana anggaran yang disusun telah memenuhi berbagai kriteria dan karakteristik tujuan anggaran maka akan memperbesar pencapaian ketepatan anggaran dan sebaliknya. Berdasarkan uraian tersebut dan dukungan dari penelitian sebelumnya, maka rumusan hipotesis yang digunakan adalah:

H<sub>1</sub>: Ketepatan sasaran anggaran berpengaruh positif pada kinerja instansi pemerintah

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Instansi Pemerintah**

Menurut Dewi *et al.*, (2015) partisipasi penyusunan anggaran diartikan sebagai proses pengambilan keputusan dan keikutsertaan dua orang atau lebih dalam menyusun dan memutuskan anggaran secara bersama. Keterlibatan seluruh pegawai dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para pegawai dan kepala bagian untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga pegawai dan kepala bagian dapat meningkatkan kinerja agar tercapainya target anggaran. Sedangkan menurut Novaliastuti (2015) berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Ini terlihat dari koefisien regresi yang positif. Setiap kenaikan variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah. Dari hasil analisis koefisien determinasi diperoleh bahwa sebesar 13,84% perubahan kinerja aparat pemerintah dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran sedangkan sisanya sebesar 86,16% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan uraian tersebut dan didukung oleh penelitian sebelumnya, maka rumusan hipotesis yang digunakan adalah:

H<sub>2</sub>: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja instansi pemerintah

### **Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia pada Kinerja Instansi Pemerintah**

Sumber daya manusia merupakan *human capital* didalam organisasi. *Human capital* yang dimaksud berupa pengetahuan, pendidikan sikap hubungan, produktivitas, ketrampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan sebagai input dalam pengelolaan kinerja yang amksimal. Apabila sumber daya manusia yang melaksanakan system akuntansi tidak memiliki kapasitas dan kualitas yang diisyaratkan, maka akan menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan fungsi akuntansi, dan akibatnya kualitasnya tidak menjadi buruk. Penelitian Dewi *et al.*, (2015) mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pemerintah daerah. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, maka kinerja pemerintah juga semakin tinggi. Berdasarkan penjelasan tersebut dan didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, maka rumusan hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif pada kinerja instansi pemerintah

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan pada judul penelitian dan permasalahan, maka penelitian ini adalah penelitian kasual komparatif yaitu penelitian dengan karakteristik masalah berupa sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Peneliti dapat mengidentifikasi fakta atau peristiwa tersebut sebagai variabel yang dipengaruhi dan melakukan penyelidikan terhadap variabel yang mempengaruhi (Indriantoro dan Supomo, 2016:115). Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan OPD Kabupaten Manggarai Barat. Penelitian ini ditetapkan teknik

pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 32 OPD yang ada di Kab Manggarai Barat. Kriteria sampel berdasarkan pertimbangan yang terlibat dalam menyusun anggaran di lingkungan OPD Kabupaten Manggarai Barat, menduduki jabatan kasubbag, subbag, staf atau kepala pimpinan dinas di OPD Kabupaten Manggarai Barat, bekerja di lingkungan Kabupaten Manggarai Barat yang menduduki jabatan minimal 1 tahun.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dan penelitian ini menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada responden di Kabupaten Manggarai Barat. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam penelitian data primer diperoleh dengan metode *survey* dengan bantuan kuesioner. Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yaitu studi lapangan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara terjun langsung ke organisasi yang diteliti untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan langsung dengan permasalahan.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Sugiyono (2008) mengatakan variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Penelitian ini menguji variabel independen yaitu ketepatan sasaran anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan kualitas sumber daya manusia. Sedangkan variabel dependennya merupakan kinerja instansi pemerintah.

Ketepatan sasaran anggaran adalah perbandingan antara realisasi dari setiap kegiatan dalam organisasi tidak melebihi atau sama dengan anggaran. Indikator yang mempengaruhi ketepatan sasaran anggaran adalah kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas, tingkat kesulitan, koordinasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan partisipasi manajerial SKPD dalam proses penganggaran daerah, seperti program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, keikutsertaan dan menentukan target dan anggaran. Indikator pengukuran yang dikembangkan adalah sebagai berikut: sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus, alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran diproses, keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta, sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir, kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran, anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Kualitas sumber daya manusia merupakan penilaian bagi unsur-unsur sikap, pola pikir, dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang manusia dalam hal menerapkan pola kinerja yang ditugaskan sehingga menghasilkan hasil yang sesuai dengan apa yang telah dimiliki. Indikator yang dikembangkan yaitu profesionalisme, integritas kejujuran, tanggung jawab, disiplin, pelatihan.

Kinerja instansi pemerintah yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* sasaran organisasi. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi akan selalu berorientasi pada prestasi, memiliki percaya diri, dan memiliki kompetensi. Indikator yang akan mengukur kinerja yaitu kelompok masukan (*input*), kelompok proses (*process*), kelompok keluaran (*output*), kelompok hasil (*outcome*), kelompok manfaat (*benefit*), kelompok dampak (*impact*).

## Teknik Analisis Data

### Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan pengujian yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, dan lain-lain Ghozali (2016). Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Pengujian ini digunakan untuk melihat gambaran keseluruhan dari sampel dan untuk mempermudah memahami variabel-variabel dalam penelitian.

### Uji Kualitas Data

Uji validitas merupakan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang sebenarnya harus diukur dan alat ukur tersebut dapat mengukur indikator-indikator suatu obyek pengukuran. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Dengan kata lain suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Dasar analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis menurut Ghozali (2011:53) adalah Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka pernyataan tersebut dikatakan valid. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid. Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>$  0,60 Ghozali (2016).

### Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas menurut Ghozali (2016:154) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, residu dari persamaan regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model residual terdistribusi normal. Metode yang digunakan adalah dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Uji Multikolinieritas menurut Sudarmanto (2005:136) uji multikolinieritas dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada atau tidaknya hubungan yang linear (multikolinieritas) antara variabel bebas (*independen*) satu dengan variabel bebas yang lain. Jika tidak ada korelasi, maka model regresi tersebut dikatakan baik. Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain homoskedastisitas (Ghozali, 2009).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2012:95). Persamaan regresi linier berganda yang digunakan adalah:

$$KIP = a + \beta_1 KSA + \beta_2 PPA + \beta_3 SDM + \varepsilon$$

Keterangan:

KIP	: Kinerja Instansi Pemerintah
a	: Konstanta
$\beta_1 \beta_2 \beta_3$	: Koefisien Regresi Variabel Bebas
KSA	: Ketepatan Sasaran Anggaran
PPA	: Partisipasi Penyusunan Anggaran
SDM	: Kualitas Sumber Daya Manusia
$\varepsilon$	: Error

### Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh model penelitian dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016). Nilai koefisien determinasi berganda adalah 0 (nol) dan 1 (satu). Jika variabel  $R^2$  memiliki nilai 0 atau mendekati 0, berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen mengalami keterbatasan, tetapi jika variabel  $R^2$  memiliki nilai 1 atau mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

#### **Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Uji keterandalan model atau uji kelayakan model atau yang lebih populer disebut uji F (ada juga yang menyebutnya sebagai uji simultan model) merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### **Uji Hipotesis (Uji t)**

Uji t dalam regresi linier berganda dimaksudkan untuk menguji apakah parameter (koefisien regresi dan konstanta) yang diduga untuk mengestimasi persamaan model regresi linier berganda sudah merupakan parameter yang tepat atau belum. Maksud tepat disini adalah parameter tersebut mampu menjelaskan perilaku variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya. Parameter yang diestimasi dalam regresi linier meliputi intersep (konstanta) dan slope (koefisien dalam persamaan linier).

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas**

Hasil pengujian validitas masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1**

Hasil Uji Validitas

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
KSA 1	0,386	0,227	Valid
KSA 2	0,609	0,227	Valid
KSA 3	0,749	0,227	Valid
KSA 4	0,749	0,227	Valid
KSA 5	0,377	0,227	Valid
KSA 6	0,609	0,227	Valid
KSA 7	0,310	0,227	Valid
PPA 1	0,427	0,227	Valid
PPA 2	0,371	0,227	Valid
PPA 3	0,863	0,227	Valid
PPA 4	0,863	0,227	Valid
PPA 5	0,463	0,227	Valid
SDM 1	0,514	0,227	Valid
SDM 2	0,652	0,227	Valid
SDM 3	0,238	0,227	Valid
SDM 4	0,292	0,227	Valid
SDM 5	0,383	0,227	Valid
KIP 1	0,372	0,227	Valid
KIP 2	0,314	0,227	Valid
KIP 3	0,834	0,227	Valid
KIP 4	0,834	0,227	Valid
KIP 5	0,426	0,227	Valid
KIP 6	0,314	0,227	Valid
KIP 7	0,240	0,227	Valid
KIP 8	0,834	0,227	Valid
KIP 9	0,240	0,227	Valid
KIP 10	0,834	0,227	Valid
KIP 11	0,297	0,227	Valid
KIP 12	0,307	0,227	Valid

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa pada masing-masing butir pertanyaan pada variabel Ketepatan Sasaran Anggaran (KSA), Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA), Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kinerja Instansi Pemerintah (KIP) mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Sehingga data yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan pada masing-masing variabel dinyatakan valid

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
KSA	0,712	0,60	Reliable
PPA	0,730	0,607	Reliable
SDM	0,675	0,60	Reliable
KIP	0,706	0,60	Reliable

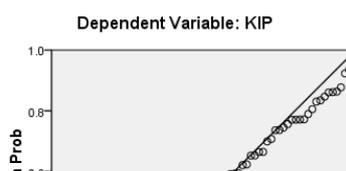
Sumber: kuesioner, 2019 (diolah)

Pada Tabel 2, didapat data dari penelitian menunjukkan bahwa variabel Ketepatan Sasaran Anggaran (KSA), Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA), Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan variabel Kinerja Instansi Pemerintah (KIP) nilai *cronbach alpha* >0.06, sehingga dapat dikatakan alat ukur yang digunakan handal dan reliabel

### Uji Normalitas

Berikut hasil pengujian normalitas yang nampak pada Gambar 1.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: kuesioner, 2019 (diolah)  
 Gambar 1  
 Grafik Pengujian Normalitas Data

Berdasarkan hasil pada Gambar 1, didapat data menyebarkan disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### Multikolinieritas

Hasil dari uji multikolinieritas yang nampak pada Tabel 3

Tabel 3  
 Hasil Uji Multikolinieritas

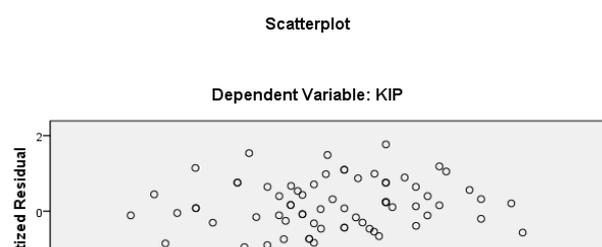
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
KSA	0,391	2,558	Bebas Multikolinearitas
PPA	0,388	2,575	Bebas Multikolinearitas
SDM	0,990	1,010	Bebas Multikolinearitas

Sumber: kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel Ketepatan Sasaran Anggaran (KSA), Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA), Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance kurang dari 1, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

### Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas yang nampak pada Gambar 2.



Sumber: kuesioner, 2019 (diolah)  
 Gambar 2  
 Grafik Scatterplot

Berdasarkan hasil pada Gambar 2, tentang grafik *scatterplot* terdapat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu KIP. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan pada hasil perhitungan dari model regresi linier berganda, diperoleh hasil persamaan regresi yang dapat dilihat dalam tabel 4 berikut:

Tabel 4  
 Hasil Regresi Linier Berganda  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.794	4.372		.182	.856
KSA	.475	.159	.281	2.981	.004
PPA	1.214	.190	.602	6.371	.000
SDM	.468	.158	.176	2.968	.004

a. Dependent Variable: KIP

Sumber: kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4 maka didapat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$KIP = 0.794 + 0.475KSA + 1,214PPA + 0,468SDM + e$$

Persamaan regresi yang dapat menunjukkan ketepatan sasaran anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, dan kualitas sumber daya manusia memiliki koefisien yang bertandah positif, maka penjelasan untuk persamaan diatas adalah sebagai berikut: (1) Apabila ketepatan sasaran anggaran semakin baik dan juga jelas maka akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan sebaliknya jika ketepatan sasaran anggaran semakin buruk maka akan menurunkan kinerja instansi pemerintah; (2) Apabila partisipasi penyusunan anggaran semakin baik dan juga jelas maka akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan sebaliknya jika partisipasi anggaran menurun atau semakin memburuk maka akan menurunkan kinerja instansi pemerintah; (3) Apabila bila kualitas sumber daya manusia semakin baik dan juga jelas maka akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan sebaliknya jika kualitas sumber daya manusia memburuk maka akan menurunkan kinerja instansi pemerintah.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil dari uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang nampak pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<i>Model Summary<sup>b</sup></i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.870 <sup>a</sup>	.758	.747	1.98292

a. Predictors: (Constant), SDM, KSA, PPA

b. Dependent Variable: KIP

Sumber: kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) adalah 0,747 yang berarti kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen Ketepatan Sasaran Anggaran (KSA), Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA), Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Instansi Pemerintah (KIP) adalah sebesar 74,7% sedangkan sisanya 25,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. Nilai  $R^2$  mendekati angka 1, yang artinya variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

### Uji F

Hasil dari uji F dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

<i>ANOVA<sup>b</sup></i>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	860.397	3	286.799	72.940	.000 <sup>a</sup>
	Residual	275.238	70	3.932		
	Total	1135.635	73			

a. Predictors: (Constant), SDM, KSA, PPA

b. Dependent Variable: KIP

Sumber: kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan hasil pada Tabel 6, dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 72,940 dengan tingkat signifikan 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini cocok atau *fit*.

### Uji t

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4, berikut ini akan dibahas mengenai uji t: (1) Hipotesis pertama, ketepatan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (KIP). pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini, untuk menguji apakah ketepatan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja instansi pemerintah. Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai B (*Unstandardized*) sebesar 0,475 dengan signifikan 0,004 jadi karena nilai signifikan 0,004 < 0,05 maka  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Ketepatan Sasaran Anggaran (KSA) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (KIP); (2) Hipotesis kedua, Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) berpengaruh positif terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (KIP). Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini untuk menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah. Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai B (*Unstandardized*) sebesar 1,214 dengan signifikansi 0,000 jadi

karena nilai sigifikansi  $0,000 < 0,05$  maka  $H_2$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Partispasi Penyusunan Anggaran (PPA) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (KIP); (3) Hipotesis ketiga, Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah. Pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini untuk menguji apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah. Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai B (*Unstandarrized*) sebesar 0,468 dengan signifikan 0,004 jadi karena nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$  maka  $H_3$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (KIP).

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Ketepatan Sasaran Anggaran Pada Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan hasil dari analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima dan disimpulkan bahwa ketepatan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah. Sehingga dapat diartikan bahwa untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah diperlukan adanya ketepatan sasaran anggaran. Karena ketepatan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara tepat, jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Hal ini sama atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwandi (2013) dimana beliau menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pada pemerintah Kota Padang. Dan juga didukung oleh penelitian Annisa (2013), Darma (2004), dan Anjarwati (2012) dimana mereka meneliti tentang sasaran anggaran dan sistem pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi menunjukkan kejelasan sasaran anggaran dan sistem pengendalian akuntansi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Sasaran anggaran pemerintah harusnya dinyatakan dengan jelas, juga untuk mengetahui kinerja yang terjadi dilapangan apakah sesuai atau tepat pada sasaran pembangunan dan perkembangan masyarakat. Jadi dengan adanya ketepatan sasaran anggaran maka aparat dapat menentukan target dalam mencapai anggaran sehingga apa yang telah ditargetkan pada awalnya dapat direalisasikan dengan baik.

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan hasil pengelolaan data statisik menyatakan hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah, sehingga dapat diartikan bahwa untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah diperlukan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran yaitu tingkat sejauh mana individu terlibat dan berpengaruh dalam menentukan dan menyusun anggaran suatu organisasi baik secara periodik maupun tahunan. Keterlibatan seluruh pegawai dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang lakukan oleh Nurhalima (2013) dan Wulandari (2009) mereka mengatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Adanya partisipasi dari aparat pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran pemerintah daerah yaitu menunjukkan pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran daerah, diberikan kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran. Hal ini didasari pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau sasaran yang dirancang secara partisipatif

disetujui, maka para penyusun akan mempertanggungjawabkan dan memiliki rasa sungguh-sungguh untuk mencapainya, jadi dengan keikutsertaan bawahan dalam proses penyusunan akan mempertanggungjawabkan dan memiliki rasa sungguh-sungguh untuk mencapainya, jadi dengan ikut serta bawahan dalam menyusun anggaran maka mereka akan merasa puas, produktif dan dihargai dengan begitu partisipasi anggaran mampu membentuk sikap, perilaku karyawan dan dapat memunculkan rasa memilih terhadap organisasi dan menumbuhkan pengaruh motivasi terhadap tujuan anggaran.

### **Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan hasil pengelolaan data statistik yang mengatakan hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima yaitu kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja instansi pemerintah, sehingga dapat diartikan bahwa untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yaitu *human capital* dalam organisasi. *Human capital* yang dimaksud adalah pengetahuan, sikap, pendidikan, hubungan, produktivitas yang dapat digunakan sebagai input dalam perolehan kinerja yang maksimal. Dalam rangka pengelolaan keuangan daerah yang baik, pemerintah daerah harus memiliki kualitas sumber daya manusia yang didukung dengan latar belakang pendidikan akuntansi, sering mengikuti pendidikan, pelatihan dan mempunyai pengalaman dibidang keuangan (Dewi *et al.*, 2015). Kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah karena sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan entitas yang bersangkutan agar kinerja yang dihasilkan telah sesuai dengan prosedur yang seharusnya. Hasil penelitian ini memiliki hubungan atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al.*, (2015), beliau mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pemerintah daerah. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, maka kinerja pemerintah juga akan semakin tinggi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan hasil analisis kuesioner yang dibagikan kepada perangkat daerah Kabupaten Manggarai Barat dan pembahasan hipotesis maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Ketepatan sasaran anggaran berpengaruh positif pada kinerja instansi pemerintah. Tindakan dan evaluasi terhadap setiap kegiatan dapat meningkatkan kinerja instansi pemerintah Kabupaten Manggarai Barat. Juga mengingat bahwa sasaran anggaran merupakan hal yang sangat penting sehingga penyelesaian kegiatan yang sesuai dengan ketepatan dalam anggaran perlu diprioritaskan serta apabila rencana anggaran cukup jelas dan tidak membingungkan maka akan mempermudah dan meningkatkan kinerja pemerintah daerah; (2) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja instansi pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah perlu adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan pegawai dalam mengusulkan dan melaksanakan anggaran sangat berpengaruh besar. Sehingga kepala dinas harus memberikan kesempatan kepada pihak manajer tingkat bawah untuk berkontribusi dalam menetapkan perencanaan anggaran. Semakin besar tingkat partisipasi dari pegawai dalam menyusun anggaran, maka kinerja instansi pemerintah akan semakin meningkat; (3) Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif pada kinerja instansi pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas sumber daya manusia, maka semakin baik juga kinerja instansi pemerintah. Untuk dapat mengelola keuangan daerah yang baik, pemerintah daerah harus memiliki kualitas sumber daya manusia yang didukung dengan

latar belakang pendidikan akuntansi, sering mengikuti pendidikan, pelatihan dan mempunyai pengalaman dibidang keuangan.karena sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan entitas yang bersangkutan agar kinerja yang dihasilkan telah sesuai dengan prosedur yang seharusnya. Maka semakin baik kualitas sumber daya manusia maka kinerja instansi pemerintah akan semakin meningkat.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya. Keterbatasan dari penelitian ini yaitu: (1) Ruang lingkup dari penelitian ini dibatasi hanya pada Dinas, Badan, dan Satpol PP tidak termasuk kecamatan yang mana hasil penelitian ini akan berbeda apabila menambahkan jumlah obyek penelitiannya, misalnya menambakan lingkup kecamatan sehingga kemampuan generalisasinya untuk menunjukkan kinerja dari organisasi perangkat daerah menjadi lebih kuat; (2) Penelitian ini menggunakan data primer, Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian yang berisikan daftar pertanyaan terstruktur yang ditunjukkan kepada responden. Dalam penelitian data primer diperoleh dengan metode *survey* dengan bantuan kusioner. Kusioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh ketepatan sasaran anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan kualitas sumber daya manusia pada kinerja instansi pemerintah, maka peneliti akan memberikan saran sebagai berikut: (1) Bagi peneliti selanjutnya hendaknya memperluas atau mengembangkan lingkup penelitian dengan menambahkan jumlah obyek lebih banyak lagi misalnya menambahkan lingkup kecamatan. Sehingga kemampuan generalisasi untuk memperlihatkan kinerja instansi pemerintah daerah menjadi kuat; (2) Peneliti berikutnya juga dapat menggunakan metode lain selain kusioner untuk dapat mendapatkan data yang lengkap misalnya dengan melakukan wawancara langsung dengan responden. Sehingga hasil dari jawaban yang diperoleh lebih terarah; (3) Bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengambil atau meneliti judul yang sama, peneliti menyarankan untuk merubah atau menambahkan variabel lain karena masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amril, F. N. 2014. Pengaruh Akuntabilitas Publik Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Universitas Negeri. Padang.
- Ardiansyah. 2013. Factors Affecting The Readiness of PP No. 71 Tahun 2010 about Government Accounting Standards (Case Study on Working Units in KPPN Malang's Working Area). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB.1 (1) : 21-39*.
- Arfianti, D. 2011. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Batang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Astari, P. M. 2015. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Ketepatan Sasaran Anggaran dan Pengendalian Manajerial Sektor Publik pada Akuntabilitas Kinerja SKPD. *Skripsi*. Universitas Udayana. Denpasar Bali.
- Bangun. A. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah

- Kabupaten Deli Serdang). *Tesis.Porgram Studi Akuntansi*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Banusu, A. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah. *Skripsi.Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia*. Surabaya.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik, Suatu Pengantar*. Erlangga. Jakarta.
- Dewi, P. A. dan S. Supandi. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Dan Transparansi Kebijakan Publik Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Kota Semarang. *Jurnal Akuntansi*. 12 (1): 50-63.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*. Cetakan Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*. Cetakan Kedelapan. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro, N dan B, Supomo. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama Cetakan Ketujuh. BPFE. Yogyakarta.
- Locke, E., and Latham. 1984. Goal Setting. A motivational technique that works. Prentice Hall. Inc Englewood. New Jersey.
- Masiaga, N. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada SKPD Kabupaten Pohuwato. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. 3(1): 1-21.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andy Offset. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Keempat. Andy Offset. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Perpajakan*. Edisi Revisi. Andy Offset. Yogyakarta.
- Nurhalimah, D. dan S. Abdullah. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Perangkat Daerah di Pemerintah Aceh. *Jurnal Akuntansi* 2(1): 27-36.
- Nurchayani, K. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Suwandi, A. P. 2013. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah SKPD Kota Padang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. Padang.
- Sasongko dan Parulian. 2015. *Anggaran*. Jakarta. Buku Satu. Salemba Empat. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama Indonesia. Bandung.
- Peraturan Menteri dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Pratiwy, S. A. 2013. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*. 1 (3) : 1-19.
- Saputro, F. B. S. Irianto. dan E. Herwiyanti. 2016. Faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Anggaran Sektor Publik. *Soedirman Accounting Review*. 1(1) : 1-21.
- Sasongko dan Parulian. 2015. *Anggaran*. Jakarta. Buku Satu. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

Wulandari, N. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. Padang.