

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Manajerial**

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Menurut Mahmudi (2015: 6) “Kinerja itu merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas factor-faktor yang membentuk kinerja”. Menurut Rogers dalam Mahmudi (2015: 7) “Kinerja merupakan suatu hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*) karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi”.

Dalam konteks organisasi Pemerintah Daerah, hubungan dengan penyelenggaraan tugas dan peran manajerial OPD pada pemerintah daerah adalah kinerja yang merupakan hasil dari proses pekerjaan yang dilakukan oleh manajerial OPD berupa pencapaian prestasi dari instansi tempat mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja SKPD dilakukan untuk menilai seberapa baik SKPD tersebut melakukan tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepadanya selama periode tertentu. Pengukuran kinerja SKPD merupakan wujud dari *vertical accountability* yaitu pengevaluasian kinerja bawahan oleh atasannya dan sebagai bahan *horizontal accountability* pemerintah daerah, yaitu kepada masyarakat atas amanah yang diberikan kepadanya.

Dalam Pasal 1 ayat 2 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa kinerja sebagai keluaran atau hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Capaian keluaran serta hasil dari suatu kegiatan atau program merupakan hasil kerja instansi, sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi instansi. Dengan kata lain dapat

dijelaskan bahwa kinerja instansi adalah seberapa besar pencapaian dari kegiatan/program atas penggunaan anggaran pada setiap instansi pemerintah dalam waktu tertentu.

Menurut Harefa (2008: 17) yang dimaksud “Kinerja Manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya.

Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan aparat instansi tersebut. Menurut Putra (2013) ada delapan dimensi dari kinerja manajerial, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan

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

2. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Koordinasi

Pengkoordinasian merupakan proses menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Evaluasi  
Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Pengawasan  
Pengawasan adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menagani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
6. Pemilihan Staff  
Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan, menempatkan, mempromosikan, menilai, merencanakan karir kompensasi dan pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien.
7. Negoisasi  
Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa, negoisasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan para wakil agen ataupun konsumen.
8. Perwakilan  
Perwakilan yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Menurut Mahmudi (2015: 65) menjelaskan bahwa:

Sistem manajemen kinerja merupakan alat ukur kinerja yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan strategik. Perencanaan strategik merupakan hasil penerjemahan misi, visi, tujuan, nilai dasar, dan strategi kedalam rencana organisasi. Suatu rencana kinerja memuat berbagai komponen berikut:

- a. Tujuan dan sasaran, sebagaimana termuat dalam dokumen rencana startegis (renstra) SKPD dan dokumen perencanaan pembangunan daerah lainnya.
- b. Program, sebagaimana termuat dalam dokumen renstra SKPD dan dokumen perencanaan pembangunan daerah lainnya.
- c. Kegiatan, yaitu tindakan nyata dalam angka waktu tertentu yang dilakukan oleh SKPD sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu.
- d. Indikator kinerja kegiatan, yaitu ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan/ representasi.

### **2.1.2 Organisasi Perangkat Daerah**

Berdasarkan ketentuan pasal 232 ayat (1) undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah, Presiden pada tanggal 15 juni 2016 telah menandatangani Peraturan pemerintah nomor 18 tahun 2016 tentang perangkat daerah dijelaskan bahwa “Perangkat daerah adalah unsur pembantu kepala daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah”.

Pembentukan perangkat daerah, menurut PP tersebut, dilakukan berdasarkan asas: a. Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah; b. intensitas urusan pemerintahan dan potensi daerah; c. efisiensi; d. efektivitas; e. pembagian habis tugas; f. rentang kendali; g. tata kerja yang jelas; dan h. fleksibilitas. “pembentukan dan susunan perangkat daerah ditetapkan dengan perda, yang berlaku setelah mendapat persetujuan dari menteri (Mendagri, red) bagi perangkat daerah provinsi dan dari gubernur sebagai wakil pemerintahan pusat bagi perangkat daerah kabupaten/kota,” bunyi pasal 3 ayat (1,2) PP tersebut.

Menteri atau gubernur sebagai wakil pemerintah pusat, lanjut PP ini, menyampaikan jawaban menyetujui seluruhnya atau menyetujui dengan perintah perbaikan perda kepada gubernur atau bupati/walikota paling lambat 15 (lima belas) Hari sejak diterimanya perda. “Apabila dalam waktu 15 (lima belas) hari, Menteri atau gubernur sebagai wakil pemerintah pusat tidak memberikan jawaban, perda sebagaimana dimaksud dianggap telah mendapat persetujuan,” bunyi pasal 3 ayat (6) PP tersebut.

Ditegaskan dalam PP ini, dalam hal Menteri atau gubernur sebagai wakil pemerintah pusat menyetujui dengan perintah perbaikan, maka perda tersebut harus disempurnakan oleh kepala daerah bersama DPRD sebelum diundangkan. Disebutkan dalam PP itu, bahwa perangkat daerah provinsi terdiri atas: a. sekretariat

daerah; b. sekretariat DPRD; c. inspektorat; d. dinas; dan e. Badan. Adapun perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas: a. sekretariat daerah; b. sekretariat DPRD; c. inspektorat; d. dinas; dan e. Badan dan f. kecamatan. (sumber: sekretariat cabinet <http://setkab.go.id>).

Organisasi perangkat daerah (OPD) merupakan sebagai pelaksana fungsi eksekutif yang harus berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik. Dasar hukum yang berlaku sejak tahun 2004 untuk pembentukan OPD adalah pasal 120 UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah. Secara umum Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) bertugas membantu penyusunan kebijakan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan yang menjadi urusan daerah.

### **2.1.3 Akuntabilitas Publik**

Menurut Mahmudi (2015: 9) Pengertian akuntabilitas adalah kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandat (prinsipal). Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu:

1. Akuntabilitas Vertikal (*vertical accountability*)  
Pertanggungjawaban vertical (*vertical accountability*) adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.
2. Akuntabilitas Horizontal (*Horizontal Accountability*).  
Pertanggungjawaban horizontal (*horizontal accountability*) adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas.

Akuntabilitas dapat dikatakan sebagai sebuah proses dimana seorang atau sekelompok orang yang diperlukan untuk membuat laporan aktivitas mereka dan dengan cara yang mereka sudah atau belum ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Akuntabilitas sebagai salah satu prinsip *good corporate governance* berkaitan dengan pertanggungjawaban pimpinan atas keputusan dan hasil yang dicapai, sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggung jawab mengelola organisasi. Prinsip akuntabilitas digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan pemegang saham, direksi dan komisaris.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban secara periodik. Sumber daya ini merupakan masukan bagi individu maupun unit organisasi yang seharusnya dapat diukur dan diidentifikasi secara jelas.

Beberapa bentuk dimensi pertanggungjawaban publik oleh pemerintah daerah disampaikan oleh Mahmuudi (2015: 10). Menurutnya terdapat empat dimensi akuntabilitas publik yang harus dipenuhi organisasi sektor publik, yaitu:

1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum  
Akuntabilitas kejujuran (*accountability for probity*) terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum (*legal accountability*) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.
2. Akuntabilitas Proses  
Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya. Pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan akuntabilitas proses dapat dilakukan, misalnya dengan memeriksa ada tidaknya *mark up* dan pungutan-pungutan lain di luar yang ditetapkan, serta sumber-sumber inefisiensi dan pemborosan yang menyebabkan mahal biaya pelayanan publik dan kelambanan dalam pelayanan.
3. Akuntabilitas Program  
Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.
4. Akuntabilitas Kebijakan  
Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas dalam lingkungan pemerintah, perlu memperhatikan prinsip-prinsip akuntabilitas, seperti dikutip LAN dan BPKP yaitu sebagai berikut :

1. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.
3. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
4. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh, harus jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Manajemen suatu organisasi dapat dikatakan sudah akuntabel apabila dalam pelaksanaan kegiatannya telah :

1. Menentukan tujuan (*goal*) yang tepat.
2. Mengembangkan standar yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan (*goal*) tersebut.
3. Secara efektif mempromosikan penerapan pemakaian standar.
4. Mengembangkan standar dan operasi secara ekonomi dan efisien.
5. Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai dalam suatu kerangka waktu (*time frame*) tertentu dalam upaya untuk menentukan tercapai atau tidak tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, perlu dibuat suatu standar mengenai tingkat pencapaian yang dikehendaki. Ini berarti diperlukan suatu tolak ukur untuk menentukan sejauh mana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan yang ditetapkan sejak awal.

#### **2.1.4 Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Putra (2013), menyatakan bahwa “Kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan”. Ketidakjelasan sasaran anggaran

akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu:

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

Menurut Putra (2013), agar pengukuran sasaran efektif ada 7 indikator yang diperlukan:

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

Keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran akan membuatnya memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut, serta bagaimana akan mencapainya dengan menggunakan sumber yang ada. Selanjutnya target-target anggaran yang akan disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Karena begitu luasnya kejelasan anggaran, maka tujuan anggaran harus dinyatakan secara spesifik, jelas, dan dapat dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab. Beberapa penelitian yang diungkap menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik dan hanya akan mendorong karyawan melakukan yang terbaik. Kejelasan anggaran yang diharapkan dapat membantu atasan untuk mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang tercantum dalam perencanaan anggaran, sehingga secara logis kinerja dapat tercapai.

### **2.1.5 Gaya kepemimpinan**

Menurut Luthans (2013: 352), menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak

pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi”. Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pengertian-pengertian Gaya Kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu melalui cara yang ditunjukkan atau dicontohkan oleh seorang pemimpin. Menurut Luthans (2013: 352), indikator Gaya Kepemimpinan ssebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib

menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun ringkasan hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu**

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Deki Putra (2013)	Variabel Dependen: Kinerja Manajerial  Variabel Independen: Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Akuntabilitas Publik berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah pemerintah Kota Padang ; (2) Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota padang.
Krisna Mukti Darpita Sakti (2017)	Variabel Dependen: Kinerja Manajerial  Variabel Pemoderasi : Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan  Variabel Independen: Penyusunan Anggaran Partisipatif	Hasil penelitian menunjukan bahwa (1) Penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten sleman; (2) Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Sleman; (3) Budaya Organisasi dapat memoderasi hubungan penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Sleman; (4) Gaya Kepemimpinan dapat memoderasi hubungan penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja

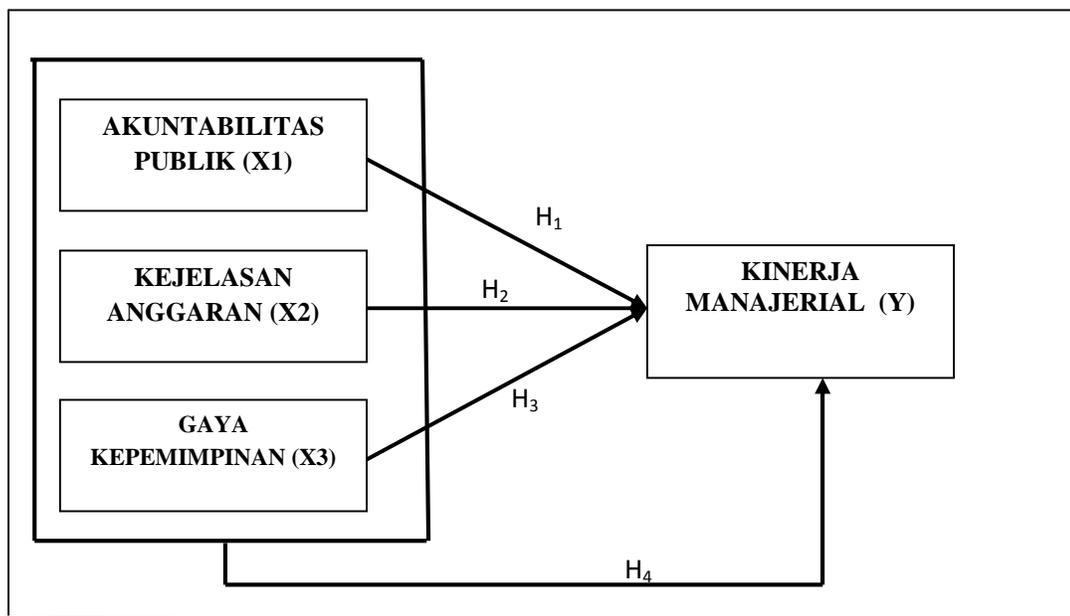
Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		manajerial SKPD kabupaten Sleman.
Petriana Heski, dkk (2017)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Manajerial</p> <p>Variabel Independen: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi Dan Akuntabilitas Publik</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Partisipasi Penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Magelang; (2) Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Magelang; (3) Struktur Desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Magelang; (4) Akuntabilitas Publik berpengaruh Negatif terhadap kinerja manajerial SKPD kabupaten Magelang;</p>
Meria Solina (2014)	<p>Variabel Dependen: Kinerja Manajerial</p> <p>Variabel Independen: Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Akuntabilitas Publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjung Pinang; (2) Partisipasi penyusunan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD kota Tanjung Pinang (3) Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh Signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjung Pinang; (4) Struktur Desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjung Pinang;</p>

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Komang Budi Amanta, dkk (2015)	Variabel Dependen: Kinerja Manajerial  Variabel Independen: Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ketepatan Skedul Penyusunan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ketepatan Skedul Penyusunan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Akuntabilitas Publik. berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Karangasem;

Sumber: Diolah dari berbagai referensi (2018).

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan dari uraian latar belakang, tinjauan pustaka dengan teori-teori yang telah dijelaskan pada bab terdahulu terhadap penelitian ini, maka sebagai kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Bagan kerangka pemikiran**

## **2.4 Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang kebenarannya perlu diuji sehingga hipotesis ditulis dalam bentuk kalimat pernyataan (Anwar 2014: 198).

### **2.4.1 Hubungan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah.**

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

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** Akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **2.4.2 Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah.**

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu, sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai oleh pemerintah daerah, sebaliknya apabila tidak adanya kejelasan sasaran anggaran aparat akan memiliki sedikit informasi mengenai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan organisasi untuk mencapai tujuan dan target-target telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu dengan adanya sasaran anggaran yang jelas diharapkan aparat pemerintah daerah dalam hal ini masing-masing SKPD mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>:** Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **2.4.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah.**

Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahinya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2008). Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, di mana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>:** Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **2.4.4 Hubungan Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah.**

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk

laporan kinerja dan Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>:** Akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

