

**PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK, KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN, TINGKAT PENDIDIKAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD PROVINSI  
KALIMANTAN TIMUR**



**SKRIPSI**

**Disusun oleh:**

**Nama : Talita Sawitri**

**No. Mahasiswa : 19312165**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2023**

**PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK, KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN, TINGKAT PENDIDIKAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD PROVINSI  
KALIMANTAN TIMUR**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai Sarjana  
Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia (UII)

**Oleh:**

Nama : Talita Sawitri

No. Mahasiswa : 19312165

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2023**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 15 Juni 2023

Penulis



(Talita Sawitri)

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK, KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN, TINGKAT PENDIDIKAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD PROVINSI  
KALIMANTAN TIMUR**

**SKRIPSI**

Diajukan Oleh:

Nama : Talita Sawitri

No. Mahasiswa : 19312165

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal: 8 Juni 2023

Dosen Pembimbing,



(Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Tingkat Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur**

Disusun oleh : TALITA SAWITRI

Nomor Mahasiswa : 19312165

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus pada hari, tanggal: Senin, 03 Juli 2023

Penguji/Pembimbing Skripsi : Johan Arifin, M.Si., Ph.D., CFra.

Penguji : Noor Endah Cahyawati, Dra., M.Si., CMA., CAPM



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

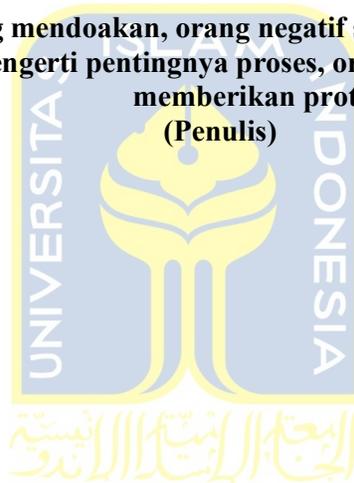


Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

## HALAMAN MOTTO

**“Orang yang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan menyembunyikan kesusahan, sehingga orang lain mengira bahwa ia selalu senang”  
(Imam Syafi’i)**

**“Orang positif saling mendoakan, orang negatif saling menjatuhkan. Orang sukses mengerti pentingnya proses, orang gagal lebih banyak memberikan protes”  
(Penulis)**



## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya persembahkan skripsi ini kepada kedua orang tua Saya, yaitu Bapak Daru Widiyatmoko, S.P dan Ibu Siti Effendi yang telah memberikan semua kasih sayang, dukungan, serta doa yang tulus dan ikhlas kepada Saya. Callista Devina Indira, yang merupakan adik kandung saya yang telah memberikan dukungan kepada Saya, serta teman-teman seperjuangan Saya.



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalam'ualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillah* rabbilalamin. Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Tingkat Pendidikan, Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur”**. Skripsi ini disusun agar penulis dapat memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam menyelesaikan program sarjana Strata-1 (S1) pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini tentunya penulis menyadari bahwa kelancaran penulisan ini tidak luput dari dukungan serta doa dari orang-orang sekitar. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa telah memberikan kekuatan, kemudahan, kelancaran, serta petunjuk sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini hingga akhir.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan ilmu dan membawa umat-Nya menuju zaman yang penuh diterangi oleh iman dan islam.

3. Bapak Daru Widiyatmoko, S.P dan Ibu Siti Effendi selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, semangat, dan kasih sayangnya kepada penulis.
4. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M. Sc. Ph. D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Dekar Urumsah, S.E., S.Si., M. Com (IS)., Ph.D., CrfA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Rifqi Muhammad, S.E., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran, dan juga membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Seluruh dosen serta karyawan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, dan pengalaman kepada penulis.
10. Callista Devina Indira, selaku adik kandung dari penulis yang telah memberikan dukungan kepada penulis.

11. Muhammad Tindey Nur Fadlan Amin yang senantiasa memberikan doa, dukungan dan semangat kepada penulis dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini.
12. Yoswitha, Vira, Nunung, Vivi, Hana, dan Gita, selaku teman seperjuangan kuliah yang selalu memberikan dukungan, motivasi, semangat kepada penulis.
13. Rini, Duta, Alfi, Antung, Intan, Chika, Angel, Fiana, dan Nanco, selaku teman SMA penulis yang selalu mendukung penulis dalam berbagai hal.
14. Responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penulis.
15. Berbagai pihak terkait yang telah berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis berharap menerima kritik dan saran pembaca untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi berbagai pihak.

*Wassalam 'ualaikum Warrahmatullahi Wabarakatu*

Yogyakarta, 08 Juni 2023

Penulis,



(Talita Sawitri)

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME .....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
HALAMAN MOTTO .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Teori Keagenan ( <i>Agency Theory</i> ).....	9
2.2 Kinerja Manajerial.....	10
2.3 Akuntabilitas Publik.....	13
2.4 Kejelasan Sasaran Anggaran .....	15
2.5 Tingkat Pendidikan.....	16
2.6 Gaya Kepemimpinan.....	18
2.7 Penelitian Terdahulu.....	20
2.8 Kerangka Konseptual .....	23
2.9 Pengembangan Hipotesis .....	24
2.9.1 Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial .....	24
2.9.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	26
2.9.3 Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial.....	27
2.9.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial .....	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian .....	31
3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	33
3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	33

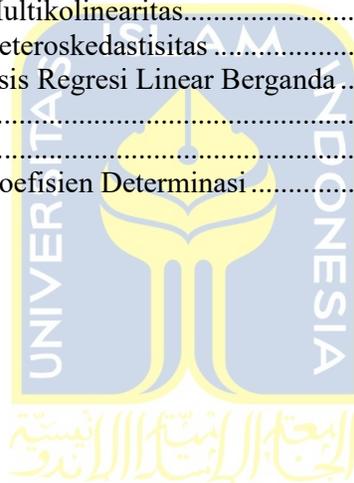
3.3.1	Variabel Independen .....	33
3.3.1.1	Akuntabilitas publik (X1).....	33
3.3.1.2	Kejelasan target anggaran (X2).....	34
3.3.1.3	Tingkat Pendidikan (X3).....	35
3.3.1.4	Gaya Kepemimpinan (X4) .....	36
3.3.2	Variabel Dependen.....	37
3.3.2.1	Kinerja Manajerial (Y).....	37
3.3.3	Variabel Kontrol.....	38
3.3.3.1	Masa Kerja .....	38
3.4	Metode Analisis Data .....	38
3.5	Statistik Deskriptif.....	39
3.6	Uji Kualitas Data .....	39
3.6.1	Uji Validitas .....	39
3.6.2	Uji Reliabilitas .....	39
3.7	Uji Asumsi Klasik .....	40
3.7.1	Uji Normalitas.....	40
3.7.2	Uji Multikolinearitas.....	40
3.7.3	Uji Heteroskedastisitas.....	41
3.8	Analisis Regresi Linear Berganda .....	42
3.9	Uji Hipotesis.....	43
3.9.1	Uji Parsial (Uji t).....	43
3.9.2	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	43
3.9.3	Uji Goodness Of Fit .....	44
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>45</b>
4.1	Hasil Pengumpulan Data .....	45
4.2	Deskripsi Responden.....	45
4.2.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
4.2.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Umur .....	46
4.2.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir ..	47
4.2.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	47
4.2.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	48
4.3	Uji Kualitas Data .....	48
4.3.1	Statistik Deskriptif.....	48
4.3.2	Uji Validitas .....	56
4.3.3	Uji Reliabilitas .....	58
4.4	Uji Asumsi Klasik .....	59
4.4.1	Uji Normalitas.....	59
4.4.2	Uji Multikolinearitas.....	61
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas.....	62
4.5	Uji Regresi Linear Berganda.....	64

4.6	Uji Hipotesis.....	67
4.6.1	Uji T .....	67
4.6.2	Uji F ( <i>Goodness of Fit</i> ) .....	69
4.6.3	Uji Koefisien Determinasi .....	70
4.7	Pembahasan .....	71
4.7.1	Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial .....	71
4.7.2	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	75
4.7.3	Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial.....	77
4.7.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial .....	79
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>82</b>
5.1	Kesimpulan.....	82
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	83
5.3	Saran .....	83
5.4	Implikasi .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>87</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>90</b>



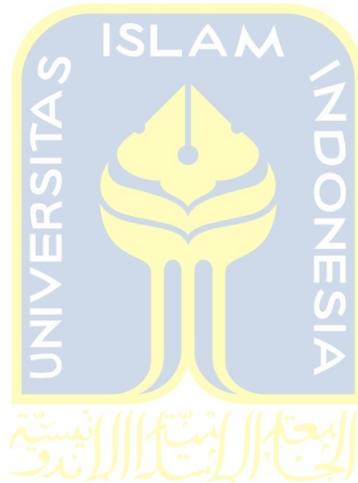
## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden .....	45
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan umur .....	46
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir .....	47
Tabel 4.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	47
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	48
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Akuntabilitas Publik .....	49
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Kejelasan Sasaran Anggaran .....	51
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Tingkat Pendidikan.....	52
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan .....	53
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial.....	55
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	57
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	58
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	60
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	61
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	63
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	65
Tabel 4.17 Hasil Uji T.....	68
Tabel 4.18 Hasil Uji F.....	69
Tabel 4.19 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	70



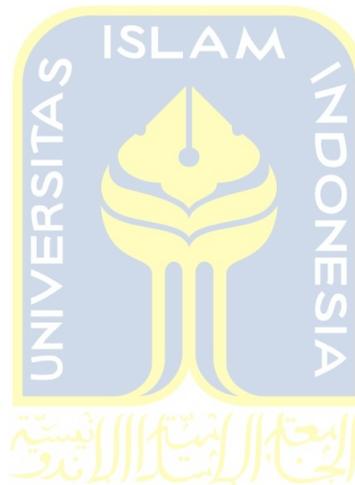
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	24
Gambar 4.1 Grafik P-P plot .....	60
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	90
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian.....	97
Lampiran 3 Hasil Perhitungan SPSS 26 .....	137
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian.....	148



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Tingkat Pendidikan, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Provinsi Kalimantan Timur. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 30 SKPD di Provinsi Kalimantan Timur sebagai objek penelitian. Pengumpulan data menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dengan jumlah responden 150 responden. Pada penelitian ini menggunakan teknik *Cluster Sampling* dalam pengambilan sampel yaitu pegawai negeri sipil SKPD Provinsi Kalimantan Timur. Data dalam penelitian ini diolah menggunakan *software* SPSS versi 26. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Tingkat Pendidikan, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur.

**Kata Kunci:** *Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Tingkat Pendidikan, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Manajerial*



*This study aims to empirically examine the effect of Public Accountability, Clarity of Budget Targets, Education Level, and Leadership Style on SKPD Managerial Performance in East Kalimantan Province. This type of research used is quantitative research. This study used a population of 30 SKPD in East Kalimantan Province as research objects. Data collection uses primary data obtained from questionnaires with a total of 150 respondents. In this study, the Cluster Sampling technique was used in sampling, namely civil servants from SKPD in East Kalimantan Province. The data in this study were processed using SPSS software version 26. The results of this study indicate that Public Accountability, Clarity of Budget Targets, Level of Education, and Leadership Style affect the managerial performance of SKPD in East Kalimantan Province.*

**Keywords:** *Public Accountability, Budget Target Clarity, Education Level, Leadership Style, Managerial Performance*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kesadaran masyarakat yang meningkat atas pelaksanaan administrasi publik memperlihatkan ketidakpuasan pada kinerja. Tingginya tuntutan tentu diminta pertanggungjawaban oleh penyelenggara negara. Atau secara ringkasnya, saat ini kinerja instansi pemerintahan cenderung memperoleh banyak sorotan, sebab publik sudah mulai bertanya-tanya terkait kemungkinan manfaat yang didapatkan dari pelayanan instansi pemerintah. Kaitannya dengan hal ini, tentu pemerintah diharuskan agar dalam menjalankan administrasi pemerintahan bisa lebih akuntabel dan transparan, terutama yang menyangkut anggaran. Hal tersebut sesuai seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun (1999) yang lalu diubah dengan aturan tentang Otonomi Daerah yang termuat dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun (2004).

Otonomi daerah dalam pelaksanaannya ditunjukkan dengan pendelegasian, penyerahan, serta alokasi beberapa kekuasaan dari pemerintah pusat kepada daerah. Satu di antaranya menyangkut pengelolaan keuangan. Pendelegasian kewenangan pengelolaan keuangan daerah berarti pemerintah daerah akan cenderung lebih longgar dalam mengadakan pengelolaan keuangan daerahnya untuk tujuan pembangunan di wilayahnya, sedangkan

pendelegasian kewenangan pengelolaan keuangan daerah juga akan membantu mendorong transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas.

Kinerja sektor publik sangat ditentukan kinerja organisasi dan manajemen. Pemerintah daerah adalah instansi yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pemerintahan, pengabdian kepada masyarakat dan pembangunan yang harus mempertanggungjawabkan kinerja pengelolaannya dalam menilai apakah telah melaksanakan tugas secara baik.

Buruknya kinerja pemerintah daerah di sebagian wilayah di Indonesia disebabkan oleh belum optimalnya proses penganggaran dan juga perencanaan dan mengabaikan prinsip yang baik dalam pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan pemerintah daerah yang akuntabel menurut Mardiasmo (2018) tidaklah dapat dipisahkan dari anggaran pemerintah daerah. Pemaparan tersebut menerangkan bahwa pelaksanaan otonomi daerah yaitu berbentuk penggunaan sumber daya dan dilaksanakan dengan hemat, merata, adil, efektif, dan efisien.

Hal ini menegaskan bahwa pemerintah daerah dimintai pertanggungjawaban dengan adanya akuntabilitas publik untuk seluruh apa yang dilakukan, bahwa kinerja pemerintah daerah dievaluasi oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal, dan akuntabilitas publik dipegang oleh pemerintah daerah, di mana ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2019 hingga 2023 adalah dokumen perencanaan

pembangunan berjangka menengah Kalimantan Timur yang mampu menjabarkan program misi dan visi prioritas Gubernur/Wakil Gubernur Provinsi Kalimantan Timur yang dipilih saat Pilkada Tahun 2018 dan dilakukan pelantikan di tanggal 1 Oktober 2018. RPJMD Kalimantan Timur berikutnya menjadi dokumen perencanaan pembangunan berjangka menengah Kalimantan Timur lima tahun kedepan yang untuk menyusun amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 mengenai Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun (2014) mengenai Pemerintahan Daerah bahwasannya pelaksanaan perencanaan pembangunan dilakukan harus tanggap, menyeluruh, terpadu, terarah, dan sistematis, terhadap perubahan. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar Daerah, antar ruang, antar waktu, antar fungsi pemerintah maupun antara Daerah dan Pusat.

Akuntabilitas pemerintah daerah sangat penting dilakukan pemerintah daerah dengan perannya sebagai entitas pengelola aset daerah serta bertanggung jawab terhadap penggunaannya. Secara singkatnya akuntabilitas merupakan segala tindakan serta hasil akhir dari pelaksanaan pemerintahan dan hal tersebut harus bisa dipertanggungjawabkan pada publik yang merupakan pemegang kedaulatan paling tinggi. Akuntabilitas publik sebagaimana penjelasan dari Sawir (2017) merupakan kewajiban dari pejabat publik yang dipercayai dalam pengelolaan sumber daya publik terkait dengan kepentingan publik dan harus dipertanggungjawabkan. Penelitian oleh Asrini (2017) menunjukkan bahwa akuntabilitas terhadap kinerja manajerial memiliki

pengaruh positif. Maknanya, bertambah jelas pertanggungjawaban kepentingan publik, maka kinerja yang diberikan oleh pemerintah juga bertambah tinggi.

Selain itu, kualitas proses penganggaran juga dapat memengaruhi kualitas proses pengukuran kinerja. Sistem penganggaran pada pemerintahan mengedepankan prinsip 3E yakni efisiensi, efektifitas, dan ekonomis dengan mempertimbangkan sasaran yang sudah ditetapkan akan memberi pengaruh yang positif untuk akuntabilitas kinerja pemerintah (Rakhma & Sulistyowati, 2021). Kejelasan target anggaran yakni seberapa jauhnya target anggaran didefinisikan dengan spesifik dan jelas oleh target anggaran yang bisa dipahami oleh mereka yang bertanggung jawab untuk mencapainya (Kenis, 1979). Penelitian Anggraeni dan Riharjo (2020), Budiastawa et al., (2021) menunjukkan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah memiliki pengaruh positif. Ini menunjukkan bertambah tingginya sasaran anggaran dilakukan pemerintah, maka kinerja pemerintah juga bertambah tinggi. Penelitian tersebut menunjukkan ketepatan sasaran anggaran akan berpengaruh pada kinerja manajerial yang tepat pula.

Selain hal tersebut, tingkat pendidikan termasuk pula faktor yang menentukan keberhasilan pemerintah dalam memenuhi kewajibannya pelaksanaan program pemerintah. Pejabat pemerintah akan diberikan peluang seluas mungkin untuk belajar serta meningkatkan pengetahuannya sesuai dengan kebutuhan lembaga/organisasi dengan menggunakan perangkat kompetitif yang diharapkan. Upaya dalam peningkatan kinerja karyawan,

antara lain melalui memperhatikan tingkat Pendidikan. Penelitian Ningsih (2018) memberikan pengertian bahwa tingkat pendidikan sangat penting dan dapat dimanfaatkan dengan mengelola dan mengatur agar dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya tingkat pendidikan yang tinggi ikut meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan (Aini et al., 2018; Basyit et al., 2020). Beberapa penelitian tersebut memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan pada pegawai memperlihatkan hasil yang baik untuk organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya, terdapat satu faktor lainnya yang dapat memengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi pihak lain untuk menstruktur kegiatan dan juga hubungan dalam sebuah organisasi (Yuki, 1998). Dengan kata lain, kepemimpinan ini merupakan strategi yang diterapkan oleh pemimpin untuk memengaruhi kinerja bawahan mereka. Gaya kepemimpinan pun bagian terpenting dari keberhasilan kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dari penelitian Jaya (2021) bahwa tepatnya gaya kepemimpinan yang baik adalah dapat mengembangkan kondusifitas lingkungan kerja serta bisa membantu peningkatan kinerja karyawan. Ini dikarenakan kepemimpinan berguna sebagai kemampuan dalam menggerakkan dan memengaruhi orang lain agar apa yang pemimpin inginkan untuk bisa mencapai sasaran tersebut dapat dicapai secara optimal.

Fenomena lainnya yang terkait yaitu, tingkat akuntabilitas pemerintah daerah atau pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan di lingkup Pemerintah

provinsi Kalimantan Timur sudah baik, tetapi anehnya penilaiannya terindikasi menurun sebab belum mencapai nilai A. Tahun-tahun sebelumnya nilainya selalu BB dan CC sehingga belum terlihat ada peningkatan. Maka diperlukan pemahaman sekaligus persepsi untuk semua aparatur dan pegawai di semua lini di Pemerintah provinsi Kalimantan Timur dalam keterbukaan tentang keuangan.

Sedangkan Pemerintah provinsi Kalimantan Timur dalam kinerjanya boleh dikategorikan baik dan akuntabel. Karena komitmen dan hasil kinerja yang tinggi di jajaran aparturnya dan harapannya semua aparatur di segala lini untuk kembali menambah tekad dan komitmen kinerja yang kuat. Berpijak pada ketulusan bekerja agar tercipta akuntabilitas keuangan pemerintahan secara baik. Pemerintah senantiasa melaksanakan evaluasi mekanisme dan tata kerja proses percepatan penyelenggaraan beragam kegiatan dari awal hingga akhir. Selain itu, pemerintah senantiasa memberikan beragam motivasi supaya kinerja senantiasa mengalami peningkatan (Sabani, 2020).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti beberapa variabel yaitu akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, dan juga gaya kepemimpinan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Maka dari itu, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul, **“PENGARUH AKUNTABILITAS PUBLIK, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, TINGKAT PENDIDIKAN DAN GAYA**

## **KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD PROVINSI KALIMANTAN TIMUR”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah yang bisa dirumuskan dari pemaparan sebelumnya, yaitu:

1. Apakah akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur ?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur ?
3. Apakah tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur ?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh tingkat Pendidikan terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial di SKPD Provinsi Kalimantan Timur.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Sebagaimana penjelasan sebelumnya, penelitian ini akan bermanfaat bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1. Untuk penulis

Pengetahuan dan kemampuan untuk mengetahui dan meneliti isu-isu yang berkaitan dengan akuntabilitas publik, ditambah target anggaran yang jelas, tingkat pendidikan, dan gaya kepemimpinan yang relevan dengan kinerja manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur.

2. Untuk pembaca

Memberikan tambahan informasi dan pengetahuan pada pembaca mengenai tingkat pendidikan terkait akuntabilitas publik, kejelasan target anggaran dan gaya kepemimpinan SKPD Provinsi Kalimantan Timur.

3. Untuk akademisi

Memperbanyak literatur serta memberi kontribusi bagi pengembangan teori, khususnya menyangkut akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori agensi merupakan konsep yang muncul akibat dari adanya sebuah hubungan kontrak antara *principals* dan *agent*. Pihak *principals* ini dapat dikatakan sebagai pihak yang memberikan mandat atau kepercayaan kepada pihak *agent* untuk menjalankan suatu kepentingan *principals* tersebut terkait dengan adanya suatu pengambilan keputusan. Hubungan kontrak ini terjadi saat *principals* memerintah seseorang untuk melakukan atau melaksanakan tugas atas nama *principals* dan memberikan kewenangan terhadap *agent* tersebut untuk memberikan keputusan yang baik bagi *principals* (Jensen & Meckling, 1976).

Penerapan *theory agency* ini dapat ditelaah berdasarkan dua perspektif yaitu hubungan antara eksekutif dan legislatif, dan legislatif dengan rakyat, yang implikasinya berupa hal positif dalam bentuk efisiensi, namun lebih banyak yang berupa perilaku *opportunistic*. Hal ini diakibatkan sebab pihak agen memiliki keunggulan diantaranya informasi keuangan dibandingkan dengan pihak principal, sedangkan dari pihak principal bisa jadi memakai kepentingan pribadi (*self interest*), sebab mempunyai keunggulan kekuasaan. Permasalahan keagenan muncul saat ada kecenderungan eksekutif memaksimalkan *self interest* yang diawali dengan proses penganggaran, membuat keputusan hingga penyajian laporan keuangan yang sewajarnya

dalam menunjukkan bahwasannya kinerja mereka sejauh ini sudah berjalan dengan baik, disamping itu juga mempertahankan kedudukannya di mata rakyat dan legislatif.

Hubungan teori keagenan dalam penelitian ini yakni kita dapat menginterpretasikan pemerintah daerah sebagai (*agent*) bagi masyarakat (*principals*) yang akan mempertanggungjawabkan tugasnya supaya bisa menyediakan kinerja dan pelayanan publik yang baik bagi masyarakat. Pemerintah sebagai pihak *agent* harus memiliki strategi yang baik untuk mewujudkan keinginan masyarakat sebagai pihak *principals* terkait dengan kinerja dan pelayanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat. Kinerja tersebut dapat dilihat dari informasi-informasi yang dipublikasikan dan juga pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah sudah maksimal. Oleh karena itu, tingkat kepercayaan masyarakat meningkat terhadap pemerintah apabila kinerja pemerintah tersebut sudah optimal. Apabila kinerja pemerintah baik, maka tingkat kepercayaan masyarakat akan semakin tinggi. Kesimpulannya pemilihan strategi akan memiliki pengaruh terhadap kepercayaan masyarakat sebagai pihak *principals* terhadap pemerintah yang berperan sebagai *agent*.

## 2.2 Kinerja Manajerial

Kinerja sering diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dapat dicapai seseorang maupun sebuah kelompok. Merujuk pada paparan Mahmudi (2015, p. 6) “Kinerja itu merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat

multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja”. Merujuk pada paparan Rogers dalam Mahmudi (2015, p. 6) “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”.

Menurut Tapatfeto (2018) kinerja manajerial merupakan bentuk kinerja para anggota individu dalam sebuah organisasi guna melaksanakan kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai ataupun organisasi dengan tujuan mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Kinerja pemerintah daerah merupakan gambaran atas tercapainya visi, misi, dan strategi pemerintah daerah yang dapat mengidentifikasi hasil pelaksanaan kegiatan sesuai instansinya masing-masing. Menurut Mahoney et al., (1963) ada delapan dimensi dari kinerja manajerial, yaitu sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan kebijakan dan beragam kegiatan agar berikutnya diselenggarakan lewat pertimbangan keadaan saat ini dengan yang mendatang. Tujuan perencanaan sebagai tata cara dan pedoman untuk melaksanakan kebijakan, tujuan, penganggaran, prosedur dan program kerja dengan demikian terlaksana sejalan dengan sasaran yang sudah ditentukan.

b. Investigasi

Investigasi bermakna kegiatan dalam menjalankan pemeriksaan lewat cara menyampaikan dan mengumpulkan informasi agar berikutnya bisa dicatat, dibuat laporan, dengan demikian memudahkan pengukuran analisis dan hasil terhadap pekerjaan yang sudah dijalankan.

c. Koordinasi

Pengkoordinasian bermakna proses menyesuaikan langkah yang mencakup pertukaran informasi dengan mereka yang masih satu unit organisasi lainnya, agar bisa terjalin hubungan dengan sesuai program yang dilangsungkan.

d. Evaluasi

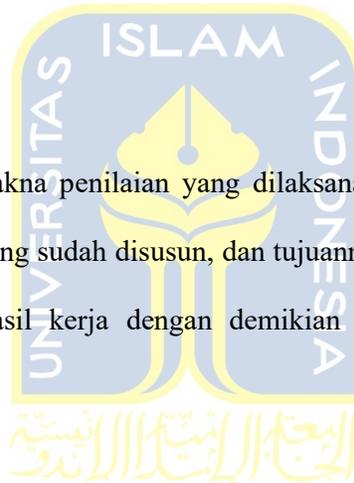
Evaluasi bermakna penilaian yang dilaksanakan oleh pimpinan terhadap perencanaan yang sudah disusun, dan tujuannya sebagai penilaian pegawai dan catatan hasil kerja dengan demikian bisa ditarik keputusan yang dibutuhkan.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

f. Pemilihan Staff

Menjaga situasi dari satu maupun beberapa unit yang dipimpin, melalui identifikasi kekuatan kerja, merekrut tenaga kerja dan inventarisasi orang-orang yang ada, melaksanakan wawancara pekerjaan, memilih karyawan,



ditempatkan, dipromosikan, dinilai, melaksanakan perencanaan karir kompensasi dan pelatihan mengembangkan calon atau pelaksana yang ada dengan demikian tugas bisa tercapai secara efisien dan efektif.

g. **Negosiasi**

Negosiasi yakni upaya agar diperoleh kesepakatan untuk penjualan, pembelian atau kontrak pada jasa dan barang, menghubungkan para pemasok, negosiasi pajak, melaksanakan perundingan dengan para konsumen maupun wakil agen.

h. **Perwakilan**

Perwakilan yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

### **2.3 Akuntabilitas Publik**

Menurut Mahmudi (2015, p.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 menurut Mahmudi (2015) terdiri atas dua macam, yaitu:

- a. **Akuntabilitas Vertikal** (*vertical accountability*) adalah bentuk akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya akuntabilitas pemerintah daerah kepada pemerintah pusat.

b. Akuntabilitas Horizontal (*Horizontal Accountability*) adalah bentuk akuntabilitas yang tidak memiliki hubungan antara atasan dan bawahan. Dan juga merupakan akuntabilitas kepada masyarakat secara keseluruhan.

Akuntabilitas bisa disebut sebuah proses di mana sekelompok orang ataupun seseorang yang dibutuhkan dalam menyusun laporan aktivitas mereka dan lewat cara yang mereka belum atau sudah diketahui agar melaksanakan pekerjaannya (Nengsy, 2017). Akuntabilitas merupakan sebuah prinsip *good corporate governance* sehubungan dengan pertanggungjawaban pimpinan dari hasil dan keputusan yang dicapai, menyesuaikan kewenangan yang dilimpahkan dalam penyelenggaraan tanggung jawab mengelola organisasi. Dipakai prinsip akuntabilitas agar memunculkan sistem kontrol yang efektif atas dasar distribusi kekuasaan pemegang saham, komisaris dan.

Merujuk pada penjelasan ini, bisa disebut bahwasannya akuntabilitas adalah wujud kewajiban unit organisasi ataupun individu agar bisa mempertanggungjawabkan pengendalian dan pengelolaan sumber daya dan penyelenggaraan kebijakan yang dipercayakan untuk demi mencapai tujuan yang sudah ditentukan lewat media pertanggungjawaban secara berkala.

Seperti yang dikutip pada Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8 Tahun (2003) tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah bahwa agar Akuntabilitas pada instansi pemerintah dapat terwujud dengan baik, maka harus memenuhi prinsip-prinsip akuntabilitas sebagai berikut:

- a. Sebaiknya terdapat komitmen dari semua staf instansi sekaligus pimpinan agar melaksanakan pengelolaan pelaksanaan misi supaya akuntabel.
- b. Sebaiknya termasuk sistem yang bisa memberi jaminan pemakaian sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang ada.
- c. Sebaiknya bisa memperlihatkan tingkatan pencapaian sasaran dan tujuan yang ditentukan.
- d. Sebaiknya mempunyai orientasi untuk mencapai visi dan misi serta manfaat dan hasil yang didapat, sebaiknya objektif, jujur, inovatif dan transparan sebagai katalisator perubahan manajemen dalam berbentuk teknik pengukuran kinerja dan pemutakhiran metode dan penyusunan laporan akuntabilitas.

#### **2.4 Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Siregar et al., (2019) Kejelasan sasaran anggaran membantu pegawai agar dapat mencapai kinerja yang direncanakan. di mana dengan mengetahui sasaran anggaran tersebut maka tingkat kinerja yang diharapkan akan dapat tercapai.

Ada 7 indikator yang dapat digunakan sebagai pengukuran sasaran yaitu:

- a. Tujuan, menyusun secara rinci tujuan yang harus dilaksanakan.
- b. Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur.
- c. Standar, menetapkan target yang ingin dicapai.

- d. Jangka Waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
- e. Sasaran Prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.
- f. Tingkat Kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
- g. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi

Keterlibatan suatu pihak dalam penyusunan anggaran akan membuat pihak tersebut lebih memahami tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari penyusunan anggaran itu sendiri. Sasaran anggaran perlu dinyatakan secara spesifik dan jelas agar pihak yang bertanggung jawab dapat dimudahkan dalam menyusun target-target anggaran. Dengan begitu target-target anggaran yang telah disusun tersebut dapat disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai dan dapat direalisasikan dengan baik.

## 2.5 Tingkat Pendidikan

Tingkatan pendidikan merupakan suatu upaya dalam mengembangkan sikap dan tingkah lakunya secara baik dan upaya yang telah ia tanamkan tersebut akan berdampak pada kehidupannya di masa yang akan datang. Pendidikan ini dapat diperoleh melalui pendidikan formal (pendidikan sekolah), non-formal (pendidikan di luar sekolah), maupun informal (pendidikan dari lingkungan keluarga ataupun belajar mandiri).

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun (2003) tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1.

Tujuan pendidikan nasional tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun (2003) tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tingkat pendidikan merupakan suatu kegiatan seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk tingkah lakunya, baik untuk kehidupan masa kini dan sekaligus persiapan bagi kehidupan masa yang akan datang di mana melalui organisasi tertentu ataupun tidak terorganisir (Wirawan et al., 2019). Tingkat pendidikan seseorang akan menentukan sejauh mana kemampuan, serta skill yang dimiliki oleh individu tersebut dalam menyelesaikan permasalahan yang dia hadapi. Dengan begitu, tingkat pendidikan yang dimiliki oleh individu tersebut dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi ataupun instansi di mana individu itu bekerja.

## 2.6 Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2016) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing dan memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Di dalam suatu kelompok maupun organisasi, terdapat satu pihak yang memiliki kewajiban untuk memimpin mereka dengan tujuan untuk merealisasikan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam sebuah organisasi dibutuhkan kemampuan kepemimpinan seseorang dalam memimpin ataupun mengelola sumber daya manusia secara efektif. Kepemimpinan yang efektif akan memengaruhi kinerja bawahannya sehingga tujuan organisasi pun dapat dicapai bersama.

Menurut Bickle (2017), ada beberapa bentuk gaya kepemimpinan yaitu, sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan direktif ini merupakan pendekatan di mana seorang pemimpin memberikan bimbingan dan struktur untuk anggota dan tugasnya. Pemimpin akan memberikan tugas kepada anggota mereka dengan tepat dan bagaimana tugas tersebut harus diselesaikan. Pemimpin juga akan menjelaskan cara menyelesaikan tugas dan jadwal tugas kepada bawahan atau anggotanya. Anggota mengharapkan arahan dan membutuhkan detail, konteks, dan batasan untuk menyelesaikan tugas. Umumnya, tugasnya ambigu, memiliki batasan yang tidak jelas, dan rumit. Sehingga penerapan

teori ini kepada para pimpinan di organisasi pemerintah daerah dapat mendorong kemampuan kinerja bawahannya.

## 2. Kepemimpinan suportif

Kepemimpinan suportif ini merupakan pendekatan di mana seorang pemimpin memberikan arahan dan dukungan kepada anggota sesuai dengan kebutuhan. Pemimpin menunjukkan sikap kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan dan keinginan individu. Bawahan mungkin tidak merasa puas ataupun tidak termotivasi dalam pekerjaan yang dilakukannya sehingga diperlukan campur tangan pemimpin sebagai motivasi. Tugas-tugas pendukung seringkali bersifat biasa, tidak menantang, dan berulang-ulang.

## 3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan F di mana pemimpin menyediakan lingkungan di mana anggota dapat aktif dalam diskusi kelompok, pengambilan keputusan, dan perencanaan tugas. Pengikut umumnya otonom dengan kebutuhan akan kontrol dan membutuhkan kejelasan untuk menyelesaikan tugas. Pendekatan ini juga mengharuskan anggota untuk memahami tujuan, manfaat tugas mereka, dan pengaruhnya terhadap instansi di mana mereka bekerja. Tugas partisipatif biasanya ambigu dan tidak terstruktur, tanpa jalur yang jelas untuk menyelesaikan tugas.

## 4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Pemimpin memberikan tantangan kepada anggota yang perlu berprestasi dan memiliki harapan yang tinggi untuk diri mereka sendiri. Anggota ini memiliki potensi tinggi tetapi harus termotivasi untuk mencapai tujuan. Tugas berorientasi prestasi umumnya ambigu dan kompleks, membutuhkan peningkatan motivasi untuk penyelesaian tugas.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Ada sejumlah penelitian terdahulu yang digunakan oleh penulis sebagai bahan untuk menyusun penelitian yang berhubungan dengan variabel yang hendak diuji.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Asrini (2017)	<p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja SKPD</p> <p><b>Variabel Independen:</b> Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Penyusunan Anggaran</p>	Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja SKPD
2	Nengsy (2017)	<p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Independen:</b> Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas</p>	Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3	Aini et al., (2018)	<p><b>Variabel Dependen:</b> Tingkat Kesejahteraan Masyarakat</p> <p><b>Variabel Independen:</b> Tingkat Pendidikan</p>	Tingkat Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap Tingkat Kesejahteraan Masyarakat
4	Ningsih (2018)	<p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja SKPD Kota Solok</p> <p><b>Variabel Independen:</b> Tingkat Pendidikan dan Kepemimpinan</p>	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja SKPD, sedangkan Tingkat Pendidikan tidak berpengaruh terhadap Kinerja SKPD.
5	Seber et al., (2019)	<p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja SKPD</p> <p><b>Variabel Independen:</b> Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran</p>	Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja SKPD. Sedangkan Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja SKPD.
6	Anggraeni dan Riharjo (2020)	<p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Independen:</b> Kejelasan Sasaran</p>	Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Akuntabilitas Publik tidak berpengaruh terhadap Kinerja

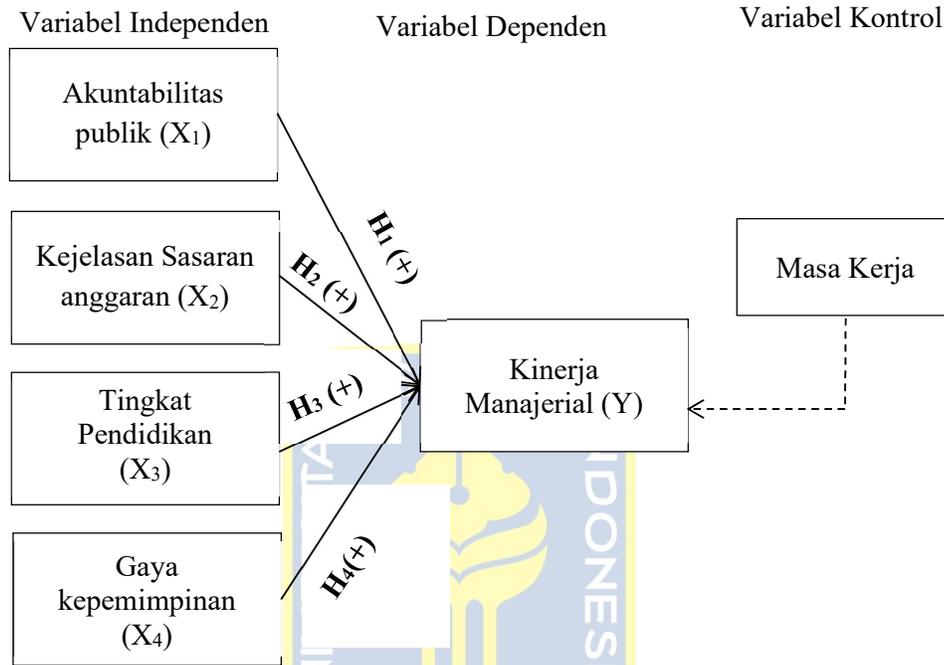
No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Anggaran, Akuntabilitas Publik, Penganggaran Partisipatif, dan Komitmen Organisasi  <b>Variabel Pemoderasi:</b> Komitmen Organisasi	Manajerial, Penganggaran Partisipatif, berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial dan Komitmen Organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh antara Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik, Penganggaran Partisipatif terhadap kinerja manajerial
7	Basyit et al., (2020)	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Karyawan  <b>Variabel Independen:</b> Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja	Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
8	Jaya (2020)	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Guru  <b>Variabel Independen:</b> Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan
9	Budiastawa et al., (2021)	<b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Manajerial  <b>Variabel Independen:</b>	Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan berpengaruh

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan	positif terhadap Kinerja Manajerial
10	Rakhma dan Sulistyowati (2021)	<b>Variabel Dependen:</b> Akuntabilitas Kinerja  <b>Variabel Independen:</b> Determinan Penganggaran, Sistem Pengendalian Internal, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi	Determinan Penganggaran, Sistem Pengendalian Internal, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas Kinerja

## 2.8 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran ini merupakan model konseptual mengenai teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi dapat memengaruhi kinerja manajerial. Adapun masalah-masalah yang dianggap penting dalam penelitian ini adalah akuntabilitas publik, sasaran anggaran, tingkat pendidikan dan gaya kepemimpinan yang memengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, kerangka pemikiran pada penelitian ini digambarkan dalam gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

## 2.9 Pengembangan Hipotesis

### 2.9.1 Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial

Akuntabilitas publik merupakan bentuk pertanggungjawaban dalam proses anggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan anggaran lalu diperlukan pelaporan yang jelas dari penganggaran tersebut. Berdasarkan teori agensi yang telah dijelaskan bahwa konsep agensi muncul akibat adanya sebuah hubungan antara (*principals*) dan juga (*agent*)

Hubungan antara *principals* dan *agent* dapat mengalami kondisi ketidakseimbangan informasi (*asymmetric information*) karena pihak *agent* dianggap memiliki informasi yang cukup lengkap dibandingkan dengan *principal*, sehingga dapat diasumsikan bahwa akan ada tindakan dari individu yang memanfaatkan kondisi untuk memperkaya dirinya sendiri dengan informasi yang dimilikinya tersebut tanpa sepengetahuan pihak *principal*.

Akuntabilitas memberi pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut dengan teori yang dipaparkan Mardiasmo (2018), artinya akuntabilitas sebagai kewajiban yang dipegang oleh pihak *agent* untuk memberikan pertanggungjawaban terkait dengan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak *principal*. Pemerintah daerah perlu memberikan informasi atas aktivitas maupun kinerja mereka kepada pihak yang berkepentingan dan juga hak-hak publik. Apabila pemerintah daerah telah menerapkan prinsip akuntabilitas dengan baik maka kinerja manajerial pemerintah pun menjadi baik. Hal tersebut merujuk pada studi yang dilaksanakan Nengsy (2017), Asrini (2017), dan Seber et al., (2019), menjelaskan pengaruh dari akuntabilitas terhadap kinerja manajerial. Merujuk pada penjelasan ini, diusulkan hipotesis yakni:

***H1: Akuntabilitas publik berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial***

## 2.9.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Kejelasan sasaran anggaran menurut Kenis (1979) dalam dinyatakan mengacu pada tingkat kejelasan sasaran anggaran yang dinyatakan secara spesifik, jelas, dan dapat dipahami oleh pihak yang bertanggung jawab.

Kejelasan sasaran anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial apabila pihak yang bertanggung jawab tersebut telah memahami dengan baik tujuan dari sasaran anggaran itu sendiri. Berdasarkan teori agensi yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pihak pemerintah daerah sebagai *agent* dan juga masyarakat sebagai pihak *principal*, bahwa kedua belah pihak sering mengalami ketidak seimbangan informasi yang diakibatkan karena suatu kepentingan masing-masing.

Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran maka pemerintah juga dapat menentukan target-target anggaran yang akan dicapai sehingga apa yang telah dirumuskan terkait dengan anggaran sebelumnya dapat direalisasikan dengan tepat dan pihak pemerintah dapat mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas pemerintah dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini didasari dari penelitian Anggaraeni dan Riharjo (2020), Budiastawa et al., (2021) yang menyatakan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

***H2: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial***

### **2.9.3 Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial**

Tingkat Pendidikan menurut Basyit et al., (2020) diartikan sebagai tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai dan kemauan yang dikembangkan. Tingkat pendidikan yang baik akan memudahkan individu untuk menyerap ilmu dan mengimplementasikannya pada kehidupan sehari-hari. Tidak hanya itu, dengan tingginya tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang akan memudahkan seseorang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan sehingga berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja organisasi tersebut.

Berdasarkan teori keagenan yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pemerintah sebagai pihak agen telah dipercayai oleh masyarakat untuk memberikan pelayanan yang baik kepada mereka. Dalam hal kinerja manajerial mereka dapat ditingkatkan dengan meninjau tingkat pendidikan dari para pegawai SKPD tersebut, apabila seseorang memiliki pendidikan yang baik maka akan semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkannya. Agen dalam hal ini perlu mengukur tingkat keberhasilan kinerja pegawai berdasarkan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Hal ini dapat dilihat dari seberapa optimalnya mereka dalam menghasilkan kinerja manajerial yang baik melalui ilmu yang didapatkan pada saat menempuh pendidikan. Dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memberikan pengetahuan, keahlian serta keterampilan sehingga tercipta produktivitas kerja yang maksimal untuk instansi pemerintah. Kinerja manajerial pada SKPD dapat memengaruhi

masyarakat sebagai pihak principal dalam meningkatkan tingkat kepercayaan kepada pemerintah. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sebagai agen dibuktikan dengan adanya kinerja manajerial yang baik dan optimal, sehingga principal yakni masyarakat perlu mempercayakan agent dalam menyelenggarakan program pemerintah. Kebalikannya, jika kinerja manajerial tidak optimal maka akan menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dalam menyelenggarakan programnya.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, latar belakang pendidikan formal para karyawan yang bekerja di bagian pemerintahan dianggap dapat memengaruhi keahlian mereka dalam mengidentifikasi sebuah masalah terutama yang dapat memengaruhi kinerja manajerial pemerintah. Karyawan yang memiliki gelar pendidikan dianggap memiliki kompetensi dan keahlian di bidang pendidikan yang telah dijalannya. Karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan dan juga kompetensi yang dimilikinya tersebut sesuai dengan pekerjaan yang dijalannya di pemerintahan dianggap mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih optimal terutama dalam mewujudkan tanggung jawabnya terhadap principal.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ningsih (2018), Aini et al., (2018), Basyit et al., (2020) menyatakan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

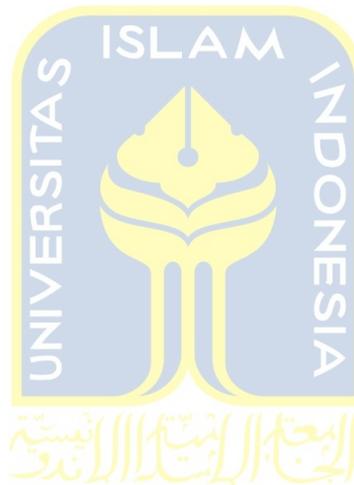
***H3: Tingkat Pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja Manajerial***

#### 2.9.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Teori keagenan jika dihubungkan dengan pemerintah yaitu berarti sebab ditemukan hubungan antara *agent* dan *principal*. Agen dapat diartikan guna melakukan tugas tertentu untuk prinsipal serta bertanggung jawab atas tugas yang diamanatkan prinsipal. Kewajiban yang dimiliki principal pemberi imbalan kepada agen atas jasa yang sudah diberikan oleh agen. Adanya perbedaan kewajiban antara agen dan principal yang menyebabkan terjadinya konflik keagenan. Pelaku pertama masyarakat berperan sebagai pemberi amanah sekaligus sebagai pemerintah (*agent*) dan masyarakat (*principals*). Pemerintah sendiri berperan sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat atau diartikan sebagai manajer manajemen. Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia memengaruhi perilaku bawahannya. Kepemimpinan merupakan suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama (Sarwono, 2001). Teori keagenan dapat membantu manajer. Apabila kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi tertentu, maka para pimpinan tersebut harus melaksanakan pengembangan kinerja anggota dengan memberikan motivasi, mewujudkan lingkungan yang baik, dan memberikan suportif dalam rangka menghasilkan tingkat kinerja anggotanya. Dengan begitu, pimpinan perlu

menentukan dan menyesuaikan dengan baik gaya kepemimpinannya agar visi dan misi organisasi tersebut dapat dicapai bersama. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Jaya (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja maka dapat diusulkan hipotesis yakni:

***H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial***



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang ditetapkan oleh peneliti dengan karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah semua unit kerja berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) di SKPD Provinsi Kalimantan Timur sebanyak 30 SKPD. Teknik *Cluster Sampling* dimanfaatkan sebagai teknik sampling penelitian ini. Ini adalah teknik untuk mengambil sampel dengan pertimbangan khusus dan umumnya sesuai tujuan atau masalah penelitian (Sugiyono, 2010).

Sampel tergolong survei yang dilakukan melalui menyurvei karakteristik dan mengambil sampel suatu populasi yang dianggap mewakili dari total populasi (Sugiyono, 2010). Sampel penelitian ini dipilih melalui kriteria yaitu semua ASN dan sebatas kepala dan sub bagian. Berikut merupakan daftar populasi SKPD yang berada di Provinsi Kalimantan Timur:

### Daftar Populasi SKPD Provinsi Kalimantan Timur

NO	Nama
1	Dinas Perhubungan
2	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
3	Dinas Pemuda dan Olahraga
4	Dinas Kesehatan
5	Dinas Sosial
6	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
7	Dinas Komunikasi dan Informatika
8	Dinas Pariwisata
9	Dinas PU, Penataan Ruang dan Perum Rakyat
10	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
11	Dinas Pangan Tanaman Pangan dan Hortikultura
12	Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan
13	Dinas Kelautan dan Perikanan
14	Dinas Perkebunan
15	Dinas Kehutanan
16	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
17	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
18	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
19	Dinas Lingkungan Hidup
20	Dinas Kependudukan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
21	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah
22	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
23	Badan Kepegawaian Daerah
24	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
25	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
26	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
27	Badan Penanggulangan Bencana Daerah
28	Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah
29	Badan Pendapatan Daerah
30	Badan Penghubung Jakarta

Sumber: <https://www.kaltimprov.go.id/daftar-opd>

### **3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

Data penelitian ini menggunakan jenis data primer. Data primer ini dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dengan menyebarkan kuesioner berbentuk angket. Kuesioner tersebut berisikan item-item pertanyaan yang nantinya responden akan menjawab dengan skala likert. Terdapat lima tingkatan Skala likert yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

Studi ini ditujukan guna menerangkan fenomena empiris yang melibatkan ciri-ciri, data statistik, serta pola hubungan antar variabel dengan analisis regresi berganda melalui menggunakan metode penelitian.

### **3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian**

#### **3.3.1 Variabel Independen**

Variabel Independen merupakan sebuah variabel bebas yang dapat memengaruhi variabel dependen (variabel). Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan yakni akuntabilitas publik (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2), tingkat pendidikan (X3), dan gaya kepemimpinan (X4).

##### **3.3.1.1 Akuntabilitas publik (X1)**

Akuntabilitas publik didefinisikan sebagai pemberian suatu informasi pada pemangku kepentingan tentang kegiatan dan kinerja pemerintah (Mahmudi, 2015). Kaitannya dengan hal ini,

akuntabilitas mengacu pada kewajiban dalam menerangkan serta menemukan jawaban atas seluruh pertanyaan terkait apa yang direncanakan serta dilakukan pemerintah untuk masyarakat di masa depan. Seberapa berhasilnya kinerja pemerintah dalam hal ini yaitu ditinjau berdasarkan kualitas produk yang dihasilkan layanan berkualitas tinggi yang memengaruhi kualitas hidup masyarakat.

Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari enam item pertanyaan, yang dimodifikasi dari penelitian (Putra, 2013) dengan menggunakan skala likert yaitu, 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju. Sehingga, jika nilai yang ditunjukkan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula tingkat akuntabilitas tersebut.

#### **3.3.1.2 Kejelasan target anggaran (X2)**

Kenis (1979) memberikan pemaparan bahwa kejelasan sasaran anggaran adalah tujuan agar anggaran dapat dipahami oleh penanggung jawab pencapaiannya, sejauh ditetapkannya sasaran anggaran secara spesifik dan jelas. Maka dari hal tersebut, target anggaran pemerintah daerah haruslah dirumuskan secara spesifik, jelas, serta bisa dipahami oleh penanggung jawab atas pelaksanaan tersebut.

Menurut Anggraeni dan Riharjo (2020) menemukan hasil serupa, menunjukkan bahwa spesifikasi anggaran yang jelas

berdampak positif terhadap kinerja OPD. Oleh karena itu, memiliki target anggaran yang jelas akan membantu karyawan mencapai kinerja yang mereka harapkan. Selain itu, memiliki tujuan anggaran yang jelas memastikan bahwa setiap pemangku kepentingan memahami bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapainya, sesuai pembuatan rencana anggaran.

Pengukuran variabel ini dilaksanakan menggunakan kuesioner yang mencakup lima item pertanyaan. Kuesioner tersebut menggunakan skala likert yaitu, 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju. Sehingga, ketika nilai yang diperlihatkan semakin tinggi, menandakan tingkatan kejelasan sasaran anggaran tersebut semakin tinggi.

### 3.3.1.3 Tingkat Pendidikan (X3)

Pendidikan adalah “suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan” (Hasibuan, 2000). Dengan adanya latar belakang pendidikan yang baik, maka individu tersebut dapat menduduki jabatan tertentu sesuai dengan kemampuan dan ilmu yang didapatkan sebelumnya. Tingkat pendidikan ini bersifat panjang dan berkelanjutan.

Pengukuran variabel ini dilaksanakan menggunakan kuesioner yang mencakup lima item pertanyaan, kuesioner tersebut

menggunakan skala likert yaitu, 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju. Sehingga, ketika nilai yang diperlihatkan semakin tinggi, menandakan tingkat pendidikan tersebut semakin tinggi.

#### **3.3.1.4 Gaya Kepemimpinan (X4)**

Gaya kepemimpinan oleh merupakan salah satu upaya atau proses suatu proses yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan agar proses tersebut dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memengaruhi pihak yang ingin diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengukuran variabel ini dilaksanakan menggunakan kuesioner yang mencakup lima item pertanyaan, kuesioner tersebut menggunakan skala likert yaitu, 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju. Sehingga, ketika nilai yang diperlihatkan semakin tinggi, menandakan tingginya tingkat gaya kepemimpinan tersebut.

### 3.3.2 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan sebuah variabel bebas yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Pada penelitian ini variabel dependen yang digunakan yakni kinerja manajerial (Y).

#### 3.3.2.1 Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajemen oleh Mahoney et al., (1963) mengacu pada kinerja seorang anggota organisasi dalam aktivitas manajemen, termasuk perencanaan, identifikasi, koordinasi, pengawasan, staf, representasi dan negosiasi. Wibowo (2014) memberikan pemaparan setiap organisasi memiliki keinginan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Untuk itu perlu diketahui perkembangan pencapaian standar, target, dan waktu yang tersedia. Ukuran kinerja sangat penting digunakan untuk mengukur apakah pelaksanaan telah dijalankan sesuai rencana atau tidak. Langkah menilai kinerja dibutuhkan dalam mengukur tingkat perbedaan antara kinerja yang sebenarnya dengan yang diekspektasikan.

Pengukuran variabel ini dilaksanakan menggunakan kuesioner yang terdiri dari sembilan item pertanyaan, kuesioner tersebut menggunakan skala likert yaitu, 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju. Sehingga, jika nilai yang diperlihatkan meningkat, menandakan tinggi pula tingkat kinerja manajerial tersebut.

### **3.3.3 Variabel Kontrol**

Variabel kontrol merupakan sebuah variabel yang dikendalikan atau dibuat konstan agar variabel bebas terhadap variabel terikat tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak menjadi bahan untuk diteliti. Pada penelitian ini, variabel kontrol yang digunakan yakni masa kerja.

#### **3.3.3.1 Masa Kerja**

Masa kerja dapat diartikan sebagai lamanya seorang pegawai menyumbangkan tenaganya untuk bekerja pada sebuah instansi tertentu. Masa kerja merupakan pengalaman individu di mana hal tersebut akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan juga jabatan (Sugito et al., 2019). Hal ini menunjukkan sejauh mana tenaga dapat mencapai hasil yang memuaskan bekerja tergantung pada skill tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerjanya. Sehingga, kinerja pegawai yang belum memiliki pengalaman kerja akan berbeda dengan kinerja pegawai yang sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

### **3.4 Metode Analisis Data**

Analisis data pada penelitian ini memanfaatkan metode statistik deskriptif, analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, uji kualitas data, serta uji hipotesis melalui program IBM SPSS 26 for windows.

### 3.5 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2013). Pada penelitian ini metode analisis deskriptif bertujuan untuk menafsirkan data serta dapat merumuskan data yang ada sehingga dapat memberikan gambaran yang mengenai pengaruh akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial Provinsi Kalimantan Timur.

### 3.6 Uji Kualitas Data

#### 3.6.1 Uji Validitas

Penggunaan uji validitas yaitu sebagai pengukur efektivitas survei. Dinyatakan validnya sebuah kuesioner bila pertanyaan-pertanyaan di dalamnya tersebut dapat mengungkap apa yang kuesioner tersebut ukur (Ghozali, 2013). Pelaksanaan uji signifikansi dengan memperbandingkan nilai R hitung dari R tabel dengan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2$ . Di mana  $n$  yaitu total sampel penelitian (Ghozali, 2013).

#### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan sarana pengukur kuesioner di mana ini adalah indikator konstituen atau variabel (Ghozali, 2013). Pelaksanaan uji ini menggunakan alat ukur dengan acuan *cronbach's alpha* bernilai melebihi

0.70 , maka instrumen yang digunakan tersebut reliabel (Ghozali, 2013). Pengecekan dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

### **3.7 Uji Asumsi Klasik**

Pelaksanaan uji hipotesis klasik dengan mempergunakan model regresi penelitian ini. Ini ditujukan supaya tidak biasnya variabel-variabel independen penduga independen dari variabel independen (Ghozali, 2013). Pelaksanaan uji ini terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

#### **3.7.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas ditujukan sebagai penguji apakah dihasilkan distribusi normal dari variabel bebas dan/atau terikat dalam suatu model regresi. Dinyatakan baik model regresi yaitu apabila datanya mendekati normal ataukah memang normal (Ghozali, 2013). Sebuah cara guna menentukan normalitas distribusi data yaitu mempergunakan metode *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria keputusan berdistribusi normal bila nilai  $\alpha < 0 > 0.05$  (Ghozali, 2013).

#### **3.7.2 Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas dimaksudkan sebagai penguji apakah suatu model regresi didapatkan bahwa antar variabel bebasnya terdapat korelasi. Dinyatakan baik model regresi apabila didapatkan hasil yang tidak berkorelasi atau apabila didapatkan hasil berupa variabel yang tidak ortogonal. Sementara variabel ortogonal yang dimaksud di sini yaitu

variabel bebas yang bernilai nol untuk nilai korelasi antar sesamanya (Ghozali, 2013). Guna melihat apakah dalam model regresi timbul multikolinearitas, maka dipergunakan beberapa langkah yaitu:

a) Nilai R<sup>2</sup> dari estimasi model regresi empiris sangatlah tinggi, namun banyak variabel bebas yang secara individual terhadap variabel terikat tidak menghasilkan pengaruh signifikan.

b) Multikolinearitas bisa pula ditinjau berdasarkan:

- VIF (*Variance Inflation Factor*).

- Nilai toleransi dan lawannya.

Dua ukuran tersebut memperlihatkan tiap-tiap variabel bebas diterangkan oleh variabel bebas yang lain. Sederhananya, tiap variabel bebas mengalami regresi terhadap variabel terikat (bersama) serta variabel bebas yang lain. Toleransi menilai variabilitas variabel bebas yang dipilih yang tidak dijelaskan variabel bebas lainnya. Oleh karena itu, tingginya nilai VIF sama dengan nilai yang diijinkan (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Timbulnya multikolinearitas ini dengan mempertimbangkan nilai cut off umum yaitu mengacu tolerance senilai  $> 0.10$  (Ghozali, 2013).

### 3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Sederhananya diterangkan bahwa heteroskedastisitas yakni varians perbedaan residual untuk seluruh pengamatan pada model regresi. Harusnya apabila model regresi tersebut baik, maka heteroskedastisitas tidak ditemukan di dalamnya. Pelaksanaan uji ini melalui uji Glejser dengan

variabel bebas diregresikan dengan nilai absolut dari residual tak baku sebagai variabel terikat dengan signifikansi > adalah 0,05. Kemudian diuji menggunakan metode grafik yang dirancang untuk mengetahui pola titik-titik dalam plot regresi.

### 3.8 Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi linear berganda dipergunakan dalam penelitian ini guna menguji hipotesis dan memberikan gambaran yang komprehensif tentang pengaruh variabel partisipasi anggaran, akuntabilitas, dan kejelasan target anggaran terhadap kinerja manajemen. Persamaan yang didapatkan, yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Di mana:

Y = Kinerja Manajerial

$\beta_1$ - $\beta_6$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kejelasan Sasaran Anggaran

$X_2$  = Partisipasi Penyusunan Anggaran

$X_3$  = Akuntabilitas

$X_4$  = Gaya Kepemimpinan

$\alpha$  = Konstanta

$e$  = *Error error*

### 3.9 Uji Hipotesis

#### 3.9.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t yang menginterpretasikan koefisien variabel bebas bisa mempergunakan koefisien tidak terstandarisasi atau terstandarisasi (Ghozali, 2013). Uji statistik t digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, hipotesis diuji dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Berikut dasar pengambilan keputusan:

- a. Apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  maka ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.
- b. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka ada tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

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

Secara dasarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan sebagai pengukur sejauh mana model dapat menjelaskan variabel terikat (Ghozali, 2013).

*R-squared* dengan nilai mendekati 1 memiliki arti bahwa indikator yang dipakai memperlihatkan pengaruh yang lebih kuat dari variabel X terhadap variabel Y. Akan tetapi, ada kelemahan dari menggunakan koefisien determinasi  $R^2$ . Artinya, untuk jumlah masuknya variabel bebas ke dalam model.  $R^2$  meningkat dengan tiap penambahan variabel, terlepas

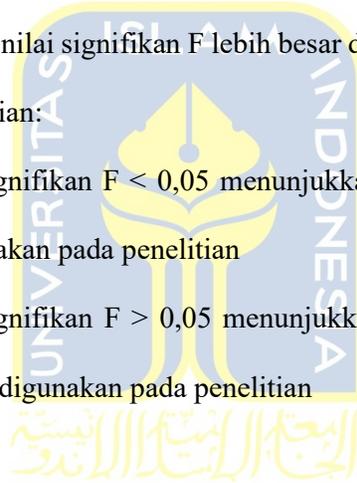
dari apakah itu variabel terikat atau tidak, sehingga disarankan agar mempergunakan nilai R<sup>2</sup> yang disesuaikan (Sugiyono, 2010).

### 3.9.3 Uji Goodness Of Fit

Menurut Ghozali (2013), uji *goodness of fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Model goodness of fit dapat diukur dari nilai statistik F. Jika nilai signifikan F lebih kecil dari 0,05 maka model fit, sedangkan jika nilai signifikan F lebih besar dari 0,05 maka model tidak fit.

Kriteria pengujian:

- a. Jika nilai signifikan  $F < 0,05$  menunjukkan bahwa uji model ini layak untuk digunakan pada penelitian
- b. Jika nilai signifikan  $F > 0,05$  menunjukkan bahwa uji model ini tidak layak untuk digunakan pada penelitian



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan secara langsung. Kuesioner tersebut mulai disebarakan pada hari Kamis 23 Maret 2023 sampai dengan hari Kamis 6 April 2023 yang di mana kuesioner tersebut ditujukan ke beberapa SKPD di provinsi Kalimantan Timur. Kuesioner ini telah diisi oleh 150 Responden.

#### 4.2 Deskripsi Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah aparatur negeri sipil pemerintah daerah Provinsi Kalimantan Timur yang terdiri dari staf maupun sebatas kepala dan sub bagian yang bekerja di instansi pemerintah daerah Provinsi Kalimantan Timur. Deskripsi responden dikelompokkan menjadi beberapa bagian berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja.

##### 4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Persentase Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin/Gender	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	95	63%
Perempuan	55	37%
Total	150	100%

Data yang tersaji dalam tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 95 orang atau 63%, dan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 55 orang atau 37%.

#### 4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2**

**Deskripsi Responden Berdasarkan Umur**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
21-30	17	11%
31-40	44	29%
>40	89	59%
Total	150	100%

Data yang tersaji dalam tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden dengan rentang usia 21-30 tahun berjumlah 17 orang atau 11%, kemudian pada rentang usia 31-40 tahun berjumlah 44 orang atau 29%, dan untuk rentang usia > 40 tahun memiliki jumlah yang paling banyak sebesar 89 orang atau 59%.

#### 4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	9	6%
D3	5	3%
S1	118	79%
S2	18	12%
S3	0	0%
Total	150	100%

Berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah diisi oleh para responden dalam penelitian ini, terdapat sejumlah 9 atau 6% responden yang berpendidikan terakhir SMA. Kemudian, terdapat sejumlah 5 atau 3% responden yang memiliki pendidikan terakhir D3. Lalu, terdapat sejumlah 118 atau 79% yang memiliki pendidikan terakhir S1 dan terdapat sejumlah 18 atau 12% yang memiliki lulusan terakhir S2.

#### 4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Kepala Subbag	47	31%
Kepala Bidang	50	33%
Staff	53	35%
Total	150	100%

Data yang tersaji dalam tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dengan jabatan kepala sub bagian berjumlah 47 orang atau

31 %, kepala bidang berjumlah 50 orang atau 33%, dan staff dengan jumlah 53 orang atau 35%.

#### 4.2.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.5**

**Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1 – 5 Tahun	19	13%
5 – 10 Tahun	55	37%
> 10 Tahun	76	51%
Total	150	100%

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel diatas menunjukkan terdapat responden dengan masa kerjanya 1-5 tahun yaitu berjumlah 19 orang atau 13%, jumlah responden dengan masa kerjanya 5-10 tahun yaitu berjumlah 55 orang atau 37%, dan jumlah responden dengan masa kerjanya >10 yaitu berjumlah 76 orang atau 51%.

### 4.3 Uji Kualitas Data

#### 4.3.1 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dipakai dalam mendeskripsikan hasil data yang diperoleh dari responden terhadap variabel penelitian. Penentuan hasil ini dilaksanakan dari nilai rata-rata (mean) masing-masing variabel. Untuk penilaian tertinggi responden dengan skor rata-rata 5 dan untuk penilaian paling rendah responden dengan skor rata-rata 1. Diperlukan penentuan interval atas dasar nilai rata-rata variabel dan dikelompokkan ke dalam 5 kategori interval sebagai berikut:

Sangat rendah / Sangat tidak setuju : 1,00 – 1,80

Rendah / Tidak Setuju : 1,81 – 2,60

Sedang / Netral : 2,61 – 3,40

Tinggi / Setuju : 3,41 – 4,20

Sangat tinggi / Sangat setuju : 4,21 – 5,00

Kategori interval tersebut didapat dari skala likert dengan nilai maksimal yaitu 5 yang dikurangkan dengan nilai minimum yaitu 1 dan dibagi dengan jumlah pilihan jawaban yang disediakan. Maka dari rentang nilai setiap interval memiliki tingkatan sebesar 0,8.

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif Akuntabilitas Publik**

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std.Deviasi	Kategori
AP 1	150	2	5	4,37	0,681	Sangat Tinggi
AP 2	150	2	5	4,33	0,640	Sangat Tinggi
AP 3	150	2	5	4,33	0,662	Sangat Tinggi
AP 4	150	3	5	4,43	0,548	Sangat Tinggi
AP 5	150	4	5	4,58	0,495	Sangat Tinggi
AP 6	150	3	5	4,52	0,527	Sangat Tinggi
Total Mean				<b>4,42</b>		Sangat Tinggi

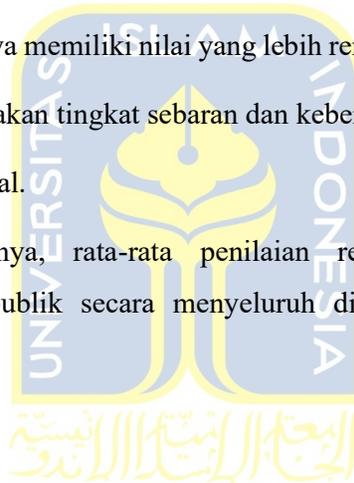
\*AP = Akuntabilitas Publik

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Merujuk pada statistik deskriptif variabel akuntabilitas publik, dari tabel tampak jumlah responden yang telah melaksanakan pengisian kuesioner sebanyak 150 orang. Nilai minimum dari variabel ini memiliki indikator nilai minimum 2 yang menunjukkan jawaban terendah dari 150 responden yang telah mengisi adalah sangat tidak setuju. Sedangkan nilai maksimum dalam variabel ini keseluruhan memiliki maksimum 5 yang maknanya jawaban paling tinggi dari 150 responden adalah sangat setuju.

Sehubungan dengan nilai standar deviasi pada variabel akuntabilitas publik semuanya memiliki nilai yang lebih rendah dari mean di mana dalam hal itu menandakan tingkat sebaran dan keberagaman data memperlihatkan distribusi normal.

Berikutnya, rata-rata penilaian responden terhadap variabel akuntabilitas publik secara menyeluruh dikategori sangat tinggi yaitu berskor 4,42.



**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif Kejelasan Sasaran Anggaran**

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std.Deviasi	Kategori
KJA 1	150	2	5	4,33	0,587	Sangat Tinggi
KJA 2	150	2	5	4,21	0,641	Sangat Tinggi
KJA 3	150	3	5	4,34	0,541	Sangat Tinggi
KJA 4	150	3	5	4,40	0,543	Sangat Tinggi
KJA 5	150	3	5	4,47	0,527	Sangat Tinggi
Total Mean				<b>4,35</b>		Sangat Tinggi
*KJA = Kejelasan Sasaran Anggaran						

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Berdasarkan statistik deskriptif variabel kejelasan sasaran anggaran, dari tabel tampak jumlah responden yang telah melaksanakan pengisian kuesioner sebanyak 150 orang. Nilai terendah dari variabel ini memiliki indikator nilai terendah 2 yang menunjukkan jawaban terendah dari 150 responden yang telah mengisi adalah tidak setuju. Sedangkan nilai maksimum dalam variabel ini secara menyeluruh mempunyai skor tertinggi 5 yang menandakan jawaban paling tinggi dari 150 responden adalah sangat setuju.

Sehubungan nilai standar deviasi pada variabel kejelasan sasaran anggaran semuanya mempunyai nilai yang lebih rendah dari mean di mana

dalam hal tersebut berarti tingkat sebaran dan keberagaman data variabel ini memunculkan distribusi normal.

Berikutnya, rata-rata penilaian responden terhadap variabel akuntabilitas publik secara menyeluruh dikategori sangat tinggi yaitu berskor 4,35.

**Tabel 4.8**  
**Statistik Deskriptif Tingkat Pendidikan**

Indikator	n	Min	Max	Mean	Std.Deviasi	Kategori
TP 1	150	2	5	4,23	0,660	Sangat Tinggi
TP 2	150	2	5	4,22	0,694	Sangat Tinggi
TP 3	150	3	5	4,31	0,555	Sangat Tinggi
TP 4	150	2	5	4,13	0,730	Tinggi
TP 5	150	2	5	4,31	0,612	Sangat Tinggi
Total Mean				<b>4,24</b>		Sangat Tinggi
*TP = Tingkat Pendidikan						

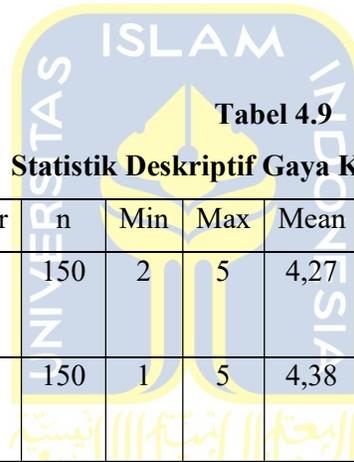
Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Merujuk pada statistik deskriptif variabel tingkat pendidikan, dari tabel sebelumnya jumlah responden yang telah melaksanakan pengisian kuesioner sebanyak 150 orang. Untuk variabel ini, nilai minimum berskor 2 yang memperlihatkan jawaban terendah dari 150 responden yang sudah mengisi yakni tidak setuju. Sementara untuk variabel ini secara menyeluruh

nilai maksimum berskor 5 yang artinya jawaban paling tinggi dari 150 responden adalah sangat setuju.

Sehubungan nilai standar deviasi pada variabel tingkat pendidikan secara menyeluruh mempunyai nilai yang lebih rendah dari mean di mana dalam hal tersebut menandakan tingkat sebaran dan keberagaman data variabel ini berdistribusi normal.

Berikutnya, rata-rata penilaian responden terhadap variabel akuntabilitas publik secara menyeluruh dikategori sangat tinggi yaitu berskor 4,24.



**Tabel 4.9**  
**Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan**

Indikator	n	Min	Max	Mean	Std.Deviasi	Kategori
GK 1	150	2	5	4,27	0,564	Sangat Tinggi
GK 2	150	1	5	4,38	0,598	Sangat Tinggi
GK 3	150	1	5	3,95	0,649	Tinggi
GK 4	150	1	5	4,17	0,607	Tinggi
GK 5	150	2	5	4,01	0,645	Tinggi
Total Mean				<b>4,15</b>		Tinggi

\*GK = Gaya Kepemimpinan

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Merujuk pada statistik deskriptif variabel gaya kepemimpinan, dari tabel sebelumnya diketahui jumlah responden yang telah melaksanakan pengisian kuesioner sebanyak 150 orang. Nilai minimum dengan skor 1

pada dari variabel menunjukkan jawaban terendah dari 150 responden yang telah mengisi adalah tidak setuju. Sementara nilai maksimum dalam variabel ini secara menyeluruh berskor 5 yang berarti bahwa jawaban tertinggi dari 150 responden adalah sangat setuju.

Sehubungan nilai standar deviasi pada variabel gaya kepemimpinan secara menyeluruh mempunyai nilai yang lebih rendah dari mean di mana dalam hal tersebut bermakna tingkat sebaran atau keberagaman data variabel ini berdistribusi normal.

Berikutnya, rata-rata penilaian responden terhadap variabel akuntabilitas publik secara menyeluruh dikategori tinggi yaitu berskor 4,15.



**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial**

Indikator	N	Min	Max	Mean	Std.Deviasi	Kategori
KM 1	150	1	5	3,71	0,902	Tinggi
KM 2	150	2	5	4,13	0,501	Tinggi
KM 3	150	2	5	4,19	0,548	Tinggi
KM 4	150	2	5	3,75	0,876	Tinggi
KM 5	150	1	5	3,64	0,936	Tinggi
KM 6	150	1	5	3,31	0,921	Rata-rata
KM 7	150	1	5	3,59	0,963	Tinggi
KM 8	150	1	5	3,88	0,843	Tinggi
KM 9	150	1	5	3,67	0,980	Tinggi
Total Mean				<b>3,76</b>		Tinggi
*KM = Kinerja Manajerial						

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Berdasarkan statistik deskriptif variabel kinerja manajerial, dari tabel tampak jumlah responden yang telah melaksanakan pengisian kuesioner sebanyak 150 orang. Nilai minimum dari variabel ini memiliki indikator nilai minimum 1 yang menunjukkan jawaban terendah dari 150 responden yang telah mengisi adalah sangat tidak setuju. Sementara nilai maksimum untuk variabel ini secara menyeluruh mempunyai berskor 5 yang menandakan bahwa jawaban paling tinggi dari 150 responden adalah sangat setuju.

Sehubungan nilai standar deviasi pada variabel kinerja manajerial secara menyeluruh mempunyai nilai yang lebih rendah dari mean di mana dalam hal tersebut berarti tingkat sebaran atau keberagaman data variabel ini berdistribusi normal.

Berikutnya, rata-rata penilaian responden terhadap variabel akuntabilitas publik secara menyeluruh dikategori sangat tinggi yaitu berskor 3,76.

#### **4.3.2 Uji Validitas**

Pengujian validitas data pada penelitian ini dilaksanakan dengan jumlah 150 responden dengan jumlah pertanyaan yang diajukan oleh peneliti yaitu berjumlah 30 pertanyaan. Uji data responden ini memakai aplikasi SPSS 26. Uji validitas dilaksanakan dengan melakukan correlation bivariate pada setiap skor pertanyaan dengan total keseluruhan skor pada setiap pertanyaan. Sehubungan uji validitas data dikatakan valid apabila r-hitung lebih besar dari pada r-tabel. Dan begitupun sebaliknya, apabila r-hitung lebih kecil dari pada r-tabel maka data tersebut dapat dikatakan tidak valid. Berikut merupakan hasil uji validitas data:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Akuntabilitas Publik	X1.1	0,746	0,160	<b>Valid</b>
	X1.2	0,794	0,160	<b>Valid</b>
	X1.3	0,819	0,160	<b>Valid</b>
	X1.4	0,820	0,160	<b>Valid</b>
	X1.5	0,767	0,160	<b>Valid</b>
	X1.6	0,775	0,160	<b>Valid</b>
Kejelasan Sasaran Anggaran	X2.1	0,795	0,160	<b>Valid</b>
	X2.2	0,796	0,160	<b>Valid</b>
	X2.3	0,837	0,160	<b>Valid</b>
	X2.4	0,840	0,160	<b>Valid</b>
	X2.5	0,741	0,160	<b>Valid</b>
Tingkat Pendidikan	X3.1	0,871	0,160	<b>Valid</b>
	X3.2	0,830	0,160	<b>Valid</b>
	X3.3	0,880	0,160	<b>Valid</b>
	X3.4	0,811	0,160	<b>Valid</b>
	X3.5	0,817	0,160	<b>Valid</b>
Gaya Kepemimpinan	X4.1	0,633	0,160	<b>Valid</b>
	X4.2	0,750	0,160	<b>Valid</b>
	X4.3	0,786	0,160	<b>Valid</b>
	X4.4	0,760	0,160	<b>Valid</b>
	X4.5	0,614	0,160	<b>Valid</b>
Kinerja Manajerial	Y1.1	0,718	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.2	0,421	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.3	0,395	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.4	0,702	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.5	0,756	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.6	0,740	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.7	0,677	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.8	0,694	0,160	<b>Valid</b>
	Y1.9	0,743	0,160	<b>Valid</b>

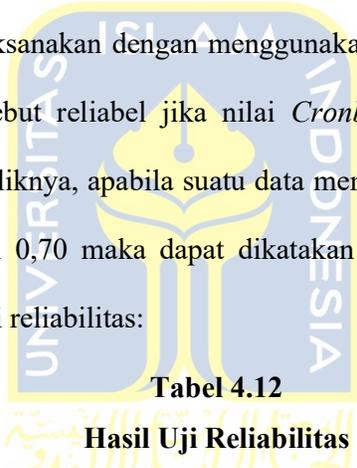
Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa data yang diambil dari kuesioner tentang akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat

pendidikan, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial memiliki r-hitung lebih besar dari r-tabel yaitu sebesar 0,160. Dengan demikian dinyatakan bahwasannya variabel akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial dapat dikatakan valid dan dapat dilanjutkan ke uji selanjutnya.

### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Sehubungan dengan penelitian yang dilaksanakan, pengukuran uji reliabilitas dilaksanakan dengan menggunakan *Cronbach's alpha*. Sebuah data dapat disebut reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* melebihi 0,70. Begitupun sebaliknya, apabila suatu data memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,70 maka dapat dikatakan data tersebut tidak reliabel. Berikut hasil uji reliabilitas:



**Tabel 4.12**

**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Akuntabilitas Publik (X1)	0,872	0,70	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	0,859	0,70	Reliabel
Tingkat Pendidikan (X3)	0,893	0,70	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X4)	0,747	0,70	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,840	0,70	Reliabel

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa data yang diambil dari kuesioner tentang akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70. Oleh karena itu, dapat diambil kesimpulan bahwa akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial dapat dikatakan reliabel dan dapat dilanjutkan ke uji selanjutnya.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji regresi linear berganda perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Adapun beberapa uji asumsi klasik pada seperti uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji linearitas. Pada penelitian ini, uji asumsi klasik yang dipakai yakni uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.4.1 Uji Normalitas

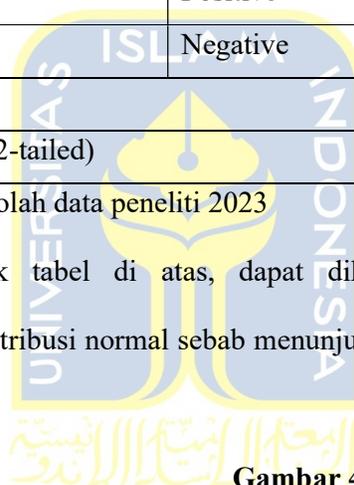
Untuk penelitian ini, uji normalitas dilaksanakan agar diketahui sebaran data pada variabel ini bersifat distribusi normal atau tidak. Variabel bisa disebut berdistribusi normal ketika nilai signifikan suatu variabel melebihi 0,05. Uji normalitas ini dilaksanakan dengan memakai aplikasi SPSS dengan analisis *Kolmogorov-Smirnov* dan dalam menetapkan grafik persebaran data memakai metode P-P plot. Hasil uji normalitas dan grafik P-P plot dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Normalitas (K-S1)**

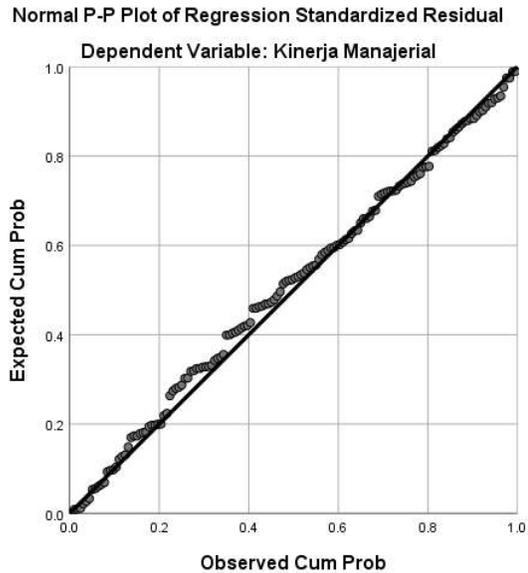
<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	4,07318838
Most Extreme Differences	Absolute	0,052
	Positive	0,029
	Negative	-0,052
Test Statistic		0,052
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Merujuk tabel di atas, dapat dikatakan data penelitian ini mempunyai distribusi normal sebab menunjukkan nilai signifikansinya  $0,2 > 0,05$ .



**Gambar 4.1**  
**Grafik P-P plot**



Sehubungan gambar diatas menunjukkan grafik P-P plot dengan data yang tersebar tidak jauh dari garis horizontal. Artinya bahwa data pada penelitian ini memunculkan persebaran data yang normal dan dapat dilanjutkan ke uji selanjutnya.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada penelitian ini dilaksanakan agar diketahui apakah antar variabel bebas terdapat korelasi. Dalam uji multikolinearitas, suatu data dinyatakan multikolinearitas dengan melihat nilai tolerance dan juga *Variance Inflation Factor* (VIF). Suatu variabel dapat dikatakan multikolinearitas apabila nilai tolerance  $>10$  dan nilai VIF  $<10$  maka dapat dinyatakan bahwa model regresi tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
Akuntabilitas Publik	0,797	1,255	Tidak terjadi multikolinearitas
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,786	1,272	Tidak terjadi multikolinearitas
Tingkat Pendidikan	0,800	1,250	Tidak terjadi multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan	0,865	1,157	Tidak terjadi multikolinearitas
Masa Kerja	0,975	1,025	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Berdasarkan tabel di atas ditunjukkan bahwa variabel akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, gaya kepemimpinan, dan masa kerja memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa variabel independen pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini digunakan agar dapat mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan dari residual untuk seluruh pengamatan. Sebuah variabel disebut tidak terjadi heteroskedastisitas ketika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Lalu diuji dengan menggunakan metode grafik untuk mengetahui pola titik-titik dalam

plot regresi. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut:

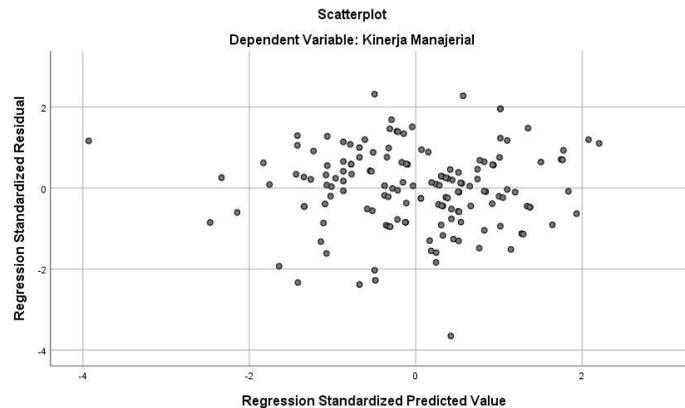
**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Absolut Residual	Keterangan
<b>Akuntabilitas Publik</b>	0,980	0,05	<b>Tidak terjadi heteroskedastisitas</b>
<b>Kejelasan Sasaran Anggaran</b>	0,100	0,05	<b>Tidak terjadi heteroskedastisitas</b>
<b>Tingkat Pendidikan</b>	0,383	0,05	<b>Tidak terjadi heteroskedastisitas</b>
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	0,442	0,05	<b>Tidak terjadi heteroskedastisitas</b>
<b>Masa Kerja</b>	0,811	0,05	<b>Tidak terjadi heteroskedastisitas</b>

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, gaya kepemimpinan, dan masa kerja memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Gambar 4.2**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Dari hasil uji heteroskedastisitas pada gambar di atas menunjukkan grafik scatterplot memiliki titik-titik pola yang menyebar secara acak diatas maupun dibawah angka 0 sumbu Y. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan dapat melanjutkan uji selanjutnya.

#### 4.5 Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda pada penelitian ini dipakai agar mengetahui hubungan dari dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	-6,436	4,727		-1,362	0,175
Akuntabilitas Publik	0,279	0,136	0,155	2,052	0,042
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,377	0,168	0,170	2,241	0,027
Tingkat Pendidikan	0,295	0,134	0,160	2,124	0,035
Gaya Kepemimpinan	0,822	0,169	0,352	4,864	0,000
Masa kerja	0,576	0,490	0,080	1,176	0,242
Sig. F					0,000
Adjusted R Square					0,325

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Berdasarkan tabel hasil analisis regresi linear berganda diatas, maka didapatkan model regresi sebagai berikut:

$$Y = -6,436 + 0,279X_1 + 0,377X_2 + 0,295X_3 + 0,822X_4 + 0,576X_5$$

Y = Kinerja Manajerial

A = Konstanta

X<sub>1</sub> = Akuntabilitas Publik

X<sub>2</sub> = Kejelasan Sasaran Anggaran

$X_3$  = Tingkat Pendidikan

$X_4$  = Gaya Kepemimpinan

$X_5$  = Masa Kerja

Dari hasil persamaan regresi linear dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta (a) sebesar -6,436 bernilai negatif artinya jika skor variabel independen dianggap tidak ada atau sama dengan nol, maka nilai kinerja manajerial semakin berkurang.
2. Variabel akuntabilitas publik, didapat nilai koefisien sebesar 0,279 yang bernilai positif artinya jika pada akuntabilitas publik mengalami peningkatan 1 satuan maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,279 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya dalam keadaan tetap.
3. Variabel kejelasan sasaran anggaran, didapat nilai koefisien sebesar 0,377 yang bernilai positif artinya apabila pada akuntabilitas publik mengalami peningkatan 1 satuan maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,377 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya dalam keadaan tetap.
4. Variabel tingkat pendidikan, didapat nilai koefisien sebesar 0,295 yang bernilai positif artinya ketika pada akuntabilitas publik mengalami peningkatan 1 satuan maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,295 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya dalam keadaan konstan.

5. Variabel gaya kepemimpinan, didapat nilai koefisien sebesar 0,822 yang bernilai positif artinya ketika pada akuntabilitas publik meningkat 1 satuan maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,822 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya dalam keadaan tetap.
6. Variabel masa kerja, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,576 yang bernilai positif artinya ketika pada akuntabilitas publik meningkat 1 satuan maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,576 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya dalam keadaan konstan.

## 4.6 Uji Hipotesis

### 4.6.1 Uji T

Uji T pada penelitian ini dipakai agar diketahui apakah variabel bebas memengaruhi variabel terikat pada penelitian ini. Variabel bebas bisa disebut memberi nilai probabilitas (sig)  $\alpha$  (0,05) dan arah koefisien regresi sesuai dengan yang sudah dihipotesiskan, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis bisa mengalami penerimaan. Apabila nilai signifikansi dari variabel independen  $< 0,05$  maka hipotesis penelitian menunjukkan pengaruh signifikan yang berarti bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Dan begitupun sebaliknya jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

**Tabel 4.17**

**Hasil Uji T**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	-6,436	4,727		-1,362	0,175
Akuntabilitas Publik	0,279	0,136	0,155	2,052	0,042
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,377	0,168	0,170	2,241	0,027
Tingkat Pendidikan	0,295	0,134	0,160	2,124	0,035
Gaya Kepemimpinan	0,822	0,169	0,352	4,864	0,000
Masa Kerja	0,576	0,490	0,080	1,176	0,242

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Pada tabel diatas menunjukkan hasil dari uji t yang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,042 < 0,050$ .  
Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan **H1 didukung**.
2. Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,027 < 0,050$ .  
Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kejelasan sasaran

anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan **H2 didukung**.

3. Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,035 < 0,050$ . Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan **H3 didukung**.

4. Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,000 < 0,050$ . Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan **H4 didukung**.

#### 4.6.2 Uji F (*Goodness of Fit*)

Uji F dilakukan untuk mengetahui layak atau tidaknya model regresi yang diidentifikasi. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.18**

**Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1318,555	5	263,711	15,362	,000b
Residual	2472,039	144	17,167		
Total	3790,593	149			

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Berdasarkan hasil uji signifikansi F pada SPSS, diperoleh F dihitung sebesar 15,362 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  mengalami penerimaan atau bisa disebut signifikan yang maknanya model yang digunakan tepat (*fit*) sehingga data dapat digunakan untuk analisis.

#### 4.6.3 Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 4.19**

**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,590a	,348	,325	4,143

Sumber: Hasil olah data peneliti 2023

Uji koefisien determinan ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Jika semakin kecil nilai koefisien maka semakin kecil pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinan dilihat dengan nilai adjusted R square pada tabel diatas sebesar 0,325. Dapat disimpulkan bahwa, variabel dependen kinerja manajerial dapat dijelaskan dengan variabel akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat

pendidikan, dan gaya kepemimpinan secara signifikan sebesar 32,5%. Sedangkan sisanya 67,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

## 4.7 Pembahasan

### 4.7.1 Pengaruh Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan diatas, diketahui bahwa variabel akuntabilitas publik (X1) memiliki nilai koefisien  $T_{hitung} > T_{tabel}$  yaitu sebesar  $2,052 > 1,976$  dan juga memiliki nilai signifikansi sebesar 0,042 yang di mana nilai tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel akuntabilitas publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

Merujuk teori agensi di mana agensi muncul ketika satu orang atau lebih (*principals*) mempekerjakan orang lain (*agent*) untuk menyediakan sebuah jasa dan memberikan kewenangan untuk mengambil keputusan dari agen tersebut. Dalam hal ini kinerja manajerial, hubungan antara agent dan principal bisa mengarah pada keadaan ketidakseimbangan informasi (*asymmetric information*) sebab agent ada pada posisi yang mempunyai informasi yang lebih banyak mengenai perusahaan daripada principal, dengan anggapan seseorang berupaya mengoptimalkan kepentingan diri sendiri, karena dengan *asymmetric information* ini bisa memberikan dorongan agen untuk menyembunyikan sejumlah informasi yang tidak mengerti principal. Dengan demikian harapannya lewat akuntabilitas publik

yang ada bisa dijadikan pertanggungjawaban dari laporan keuangan yang ditetapkan.

Penelitian menurut (Mardiasmo, 2018), yang menerangkan akuntabilitas publik yaitu tugas seorang pemilik amanah (*agent*) untuk memberikan tanggung jawab, menyuguhkan, melaporkan dan mengungkapkan semua aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepada orang yang memberi amanah (*principals*). Terlaksananya akuntabilitas merupakan alasan utama dari perubahan sektor publik, kewajiban akuntabilitas publik mengharuskan lembaga-lembaga pemerintahan untuk lebih mempertegas pada pertanggungjawaban horizontal bukan hanya pertanggungjawaban vertikal.

Akuntabilitas berarti prinsip untuk mempertanggungjawabkan proses penganggaran diawali dari proses merencanakan, menyusun, melaksanakan perlu benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan dilaporkan kepada masyarakat dan DPRD. Ketika kinerja manajerial telah melaksanakan aturan secara baik, maka kinerja manajerial bisa semakin membaik. Ketika menjalankan tugas, pemerintah daerah telah berpijak pada prinsip akuntabilitas yang berlaku.

Demi meningkatkan akuntabilitas publik instansi pemerintah, telah dilaksanakan pengembangan sistem pertanggungjawaban yang efektif, teratur, tepat, dan jelas, yang dikenal dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan sebuah instrumen, tatanan dan metode

pertanggungjawaban yang intinya mencakup sejumlah yakni: Pertama, perencanaan kinerja, perencanaan strategik, dan penetapan rencana kerja, mencakup pembuatan visi, misi, sasaran, tujuan, program dan kebijakan. Untuk tahap inilah, instansi pemerintah memunculkan rencana kerja jangka menengah lima tahunan (RPJM/RPJMD) yang diturunkan dan dijadikan rencana anggarannya (RKA), rencana kinerja tahunan (RKP/RKPD), SOP, Perjanjian Kinerja (PK), dan lain-lainnya. Kedua, Pengukuran kinerja, mencakup pengumpulan data kinerja, pengukuran indikator kinerja, melaksanakan perbandingan realisasi dengan rencana kerja, kinerja tahun sebelumnya, atau melaksanakan perbandingan dengan organisasi lainnya sejenis yang paling baik di bidangnya. Ketiga, Pelaporan kinerja, berwujud pembuatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) dengan format standar laporan yang telah ditentukan (rinci dengan beragam bukti, indikator dan capaiannya). Langkah yang terakhir adalah, memanfaatkan informasi kinerja guna memperbaiki kinerja selanjutnya secara berkelanjutan.

Secara mendasar, tujuan sistem AKIP yang diterapkan yakni agar penyelenggaraan pembangunan dan pemerintahan bisa berjalan secara baik, berhasil guna, berdaya guna, bertanggung jawab dan bebas dari praktik-praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Artinya, SAKIP termasuk bagian instrumen sebagai perwujudan konsep *good governance*. Walaupun aparat pemerintah sudah cukup paham dengan perubahan yang diinginkan dari sistem ini, akan tetapi yang dijadikan permasalahan besar yakni adanya

kesenjangan dari pemahaman itu dengan kemauan agar mengalami perubahan. Isu *good governance* di kalangan pemerintah telah mengemuka, namun untuk praktiknya masih berhadapan dengan banyak resistensi dan kendala di sejumlah instansi pemerintah.

Berdasarkan pernyataan di atas, ditunjukkan bahwa penerapan akuntabilitas publik bisa meningkatkan kinerja manajerial instansi pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Dengan adanya akuntabilitas publik, maka pegawai tidak hanya dapat mengerti anggaran namun juga bisa mengerti penyelenggaraan kegiatan yang telah dianggarkan tersebut sudah mengikuti prosedur dan hukum yang berlaku, disajikan dengan lengkap dan secara jujur dalam laporan keuangan pemerintah daerah sehingga pemerintah daerah akan melaksanakan seluruh perencanaan yang ada dengan baik dan maksimal karena akan di nilai dan diawasi oleh masyarakat. Lewat penerapan akuntabilitas publik harapannya bisa mengurangi tindak kecurangan dan kesalahan aparat pemerintah untuk mengelola keuangan daerah.

Agar akuntabilitas publik dapat meningkatkan kinerja Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, maka harus dilakukan evaluasi terhadap para pegawai yang membuat dan menjalankan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memunculkan hasil yang optimal dengan biaya yang sedikit agar penerapan SAKIP dapat diterapkan dengan baik.

Dengan demikian temuan dalam penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nengsy (2017), Asrini (2017) dan Seber et al., (2019), menunjukkan bahwasannya ditemukan pengaruh akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial secara signifikan positif.

#### **4.7.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Merujuk pada uji hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwasannya variabel kejelasan sasaran anggaran (X2) memiliki nilai koefisien  $T_{hitung} > T_{tabel}$  sebesar  $2,241 > 1,976$  dan juga memiliki nilai signifikansi sebesar 0,027 yang di mana nilai ini lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Karenanya bisa dinyatakan terdapat pengaruh variabel kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan positif.

Teori Agensi menjabarkan fenomena yang muncul ketika atasan memberikan delegasi wewenang untuk bawahan agar menjalankan sebuah otoritas atau tugas dalam menciptakan keputusan. Ketika bawahan (*agent*) yang turut serta untuk proses penyusunan anggaran memiliki informasi khusus mengenai kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan menyampaikan informasi yang dimilikinya agar membantu kepentingan perusahaan. Isu penting pada sebuah sistem pengawasan yakni permasalahan hubungan keagenan yang disajikan menjadi kontrak antara satu atau lebih pihak (sebagai *principal*) dengan pihak yang lain (sebagai

agent), dalam menjalankan kewenangan dan mengambil keputusan atas mengatasnamakan prinsipal.

Dalam teori keagenan, jika bawahan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, sering kali keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik di antara mereka.

Dimaksudkan kejelasan tujuan anggaran yakni menjabarkan seberapa jauh tujuan anggaran ditentukan dengan spesifik dan jelas supaya anggaran ini bisa dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran itu. Implikasi atas kejelasan sasaran anggaran yakni terhadap aparat yang melaksanakan penyusunan anggaran selaras dengan sasaran yang diinginkan instansi pemerintah. Keberadaan sasaran anggaran secara jelas bisa memudahkan tanggung jawab atas kegagalan atau keberhasilan penyelenggaraan tugas organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sebelumnya sudah ditentukan.

Kejelasan sasaran anggaran membantu pegawai agar dapat mencapai kinerja yang dikehendaki, yang mana jika melihat sasaran anggaran tingkat kinerja bisa tercapaian. Pencapaian kinerja ini bisa berhubungan dengan motivasi, yang mana hal tersebut dikarenakan motivasi yang tinggi dapat membantu pegawai untuk meraih kinerja yang dikehendaki, bisa memudahkan tanggung jawab kegagalan dan keberhasilan

penyelenggaraan tugas organisasi demi meraih sasaran dan tujuan yang sebelumnya ditentukan.

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa penerapan kejelasan sasaran anggaran yang baik akan meningkatkan kinerja pemerintah yang dihasilkan oleh pegawai. Kejelasan sasaran anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial apabila pihak yang bertanggung jawab tersebut dapat memahami dengan baik tujuan dari sasaran anggaran tersebut. Sehingga kejelasan sasaran anggaran perlu didefinisikan secara spesifik dan jelas agar dapat dipahami oleh mereka yang bertanggung jawab untuk mencapainya. Dengan demikian temuan dalam penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggareni dan Riharjo (2020), Budiastawa (2021) menunjukkan bahwasannya ditemukan pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan positif.

#### **4.7.3 Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial**

Merujuk pada uji hipotesis yang telah dilakukan, diketahui variabel tingkat pendidikan (X3) memiliki nilai memiliki nilai signifikansi sebesar 0,035 yang di mana nilai tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Teori keagenan merupakan teori yang menjelaskan hubungan antara dua pihak yaitu pihak pemilik prinsipal dengan pihak pengelola agen. Teori

keagenan apabila dihubungkan dengan kinerja SKPD Provinsi Kalimantan Timur berarti masyarakat berperan sebagai pemberi amanah sekaligus pemilik owner dan pelanggan customer. Pemerintah daerah berperan sebagai agen dan publik atau masyarakat berperan sebagai prinsipal yang memberikan otoritas kepada SKPD dalam menjalankan tugasnya.

Teori keagenan dalam hal kinerja manajerial dapat ditingkatkan dengan meninjau tingkat pendidikan dari SKPD, apabila seseorang memiliki pendidikan yang baik maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkannya. Agen dalam hal ini perlu mengukur tingkat keberhasilan kinerja pegawai berdasarkan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Hal ini dapat dilihat dari seberapa optimalnya mereka dalam menghasilkan kinerja manajerial yang baik melalui ilmu yang didapatkan pada saat menempuh pendidikan. Dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memberikan pengetahuan, keahlian serta keterampilan sehingga tercipta produktivitas kerja yang maksimal untuk instansi pemerintah. Kinerja manajerial pada SKPD dapat memengaruhi masyarakat sebagai pihak principal dalam meningkatkan tingkat kepercayaan kepada pemerintah. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sebagai agen dibuktikan dengan adanya kinerja manajerial yang baik dan optimal, sehingga principal yakni masyarakat perlu mempercayakan agent dalam menyelenggarakan program pemerintah. Kebalikannya, jika kinerja manajerial tidak optimal maka akan

menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dalam menyelenggarakan programnya.

Dengan demikian temuan dalam penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ningsih (2018), Aini et al., (2018), Basyit et al., (2020) menunjukkan bahwa ditemukan pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja manajerial secara signifikan positif.

#### **4.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

Merujuk pada uji hipotesis yang sudah dilakukan, tampak variabel gaya kepemimpinan (X4) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang di mana nilai tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Teori agensi berarti konsep yang menjabarkan hubungan keagenan agen dan prinsipal. Hubungan keagenan timbul saat prinsipal mengontrak agen untuk merepresentasikan principal agar melaksanakan kepentingannya dan mengambil keputusan di organisasi.

Dalam teori agensi konflik hubungan tersebut dapat timbul ketika kedua pihak bertindak sendiri-sendiri untuk memaksimalkan kepentingannya. Konflik yang muncul antara prinsipal dan agen dikarenakan asimetri informasi yang ada. Terjadinya asimetri informasi saat agen mempunyai informasi lebih dibandingkan dengan prinsipal. Keadaan

ini mengakibatkan prinsipal, yakni atasan kesulitan melaksanakan kontribusi bawahan pada hasil kinerja aktual di suatu perusahaan tertentu.

Pegawai merupakan kunci dalam keberhasilan program yang dijalankan oleh pemerintah. Tanpa adanya pegawai, maka program pemerintah tidak akan berjalan dengan baik. Guna mencapai sumber daya manusia yang baik, diperlukan pengelolaan pegawai yang baik agar kinerja pegawai lebih optimal. Dalam pengelolaan pegawai, dibutuhkan peranan seorang pemimpin untuk mengendalikan jalannya program pemerintah karena pegawai yang menentukan kegagalan atau keberhasilan program yang dijalankan oleh pemerintah.

Pemimpin dikatakan baik saat mempunyai kapasitas dalam pengelolaan, pemberian pengaruh, arah dan motivasi untuk pegawai saat melaksanakan aktivitas yang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Ketika hendak menyukseskan kepemimpinan pada suatu organisasi, pemimpin hendaknya menerapkan dan memikirkan gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik bagi pegawai bisa memunculkan situasi kerja yang nyaman dan memunculkan motivasi untuk pegawai agar bekerja dengan maksimal.

Gaya kepemimpinan termasuk faktor informal dari perusahaan yang berpengaruh pada proses pengendalian manajemen. Terdapat kecenderungan bawahan melaksanakan refleksi atas apa yang dianggap sebagai sikap atasan mereka. Tipe pemimpin demokratis menyertakan pihak

lainnya saat pengambilan keputusan. Pihak lain menjadi lebih apresiasi terhadap pemimpin sebab mereka sudah diajak berpartisipasi dalam diskusi walaupun keputusan akhir disusun oleh pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan yang otoriter berdampak pada bawahan dalam menjalankan perilaku. Terdapat kecenderungan bawahan yang taat dengan perintah yang diberikan atasannya saat menerima tekanan dari atasannya, munculnya tekanan ini dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dari atasan.

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan atasan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja para pegawai. Gaya kepemimpinan dilakukan oleh pimpinan untuk memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan para bawahannya agar dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang tepat mampu membangkitkan semangat para pegawai untuk berkinerja lebih baik. Dengan demikian temuan dalam penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jaya (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa angket kuesioner yang disebarluaskan secara langsung oleh peneliti. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Akuntabilitas publik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut membuktikan bahwa baik atau tidaknya penerapan akuntabilitas publik pada instansi pemerintah akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial instansi tersebut, sehingga akuntabilitas publik pada sebuah instansi perlu untuk ditingkatkan.
2. Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini membuktikan bahwa baik atau tidaknya kejelasan sasaran anggaran yang dilakukan oleh sebuah instansi akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga kejelasan sasaran anggaran pada sebuah instansi perlu untuk ditingkatkan.
3. Tingkat pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut membuktikan bahwa dengan adanya sumber daya manusia yang handal akan memengaruhi kinerja manajerial,

sehingga tingkat pendidikan perlu diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

4. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut membuktikan bahwa baik atau tidaknya gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin suatu instansi akan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam memimpin suatu organisasi.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan yang mana harapannya dapat bisa tangani oleh peneliti selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini terletak pada responden penelitian, di mana kesibukan pekerjaan para responden dan juga metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner berpotensi menghasilkan jawaban yang bersifat bias, meskipun peneliti sudah mengecek kelengkapan kuesioner secara teliti dan hati-hati.

## **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur, penulis dapat memberikan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dengan optimal, Pemerintah harus melakukan evaluasi terhadap para pegawai yang membuat dan menjalankan program yang telah ditetapkan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya minimal agar penerapan SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) dapat berjalan dengan baik.
2. Dalam meningkatkan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dengan optimal, pemerintah perlu memastikan bahwa tujuan anggaran telah dijabarkan secara terperinci, spesifik, jelas, dan dapat dipahami tujuan umum atau tugas yang harus dilaksanakan oleh para pegawai. Hal tersebut dapat meningkatkan kejelasan sasaran anggaran sehingga Kinerja Manajerial SKPD menjadi optimal.
3. Untuk meningkatkan kinerja manajerial maka pemerintah dalam merekrut pegawai baru dapat memperhatikan kemampuan dasar yang dimiliki oleh calon pegawai terkhusus pada tingkat pendidikan, sehingga kinerja manajerial dapat berjalan dengan optimal. Tingkat pendidikan terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hendaknya seorang pegawai selalu memperhatikan dan meningkatkan motivasi terlebih motivasi untuk mendapatkan kualitas kinerja yang baik.

4. Berdasarkan dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memberikan perhatian khusus terhadap para pegawai dan bertanggung jawab lebih terhadap pekerjaan dan jabatan yang dijabat saat ini. Kinerja Manajerial pegawai adalah salah satu unsur dalam meningkatkan keberhasilan program yang ditetapkan oleh pemerintah. Diharapkan dengan tercapainya gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja manajerial pegawai SKPD Provinsi Kalimantan Timur akan semakin baik dan optimal.
5. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas jangkauan penelitian yaitu mengambil sampel dengan jumlah yang lebih banyak sehingga dapat digeneralisasi.
6. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode lain untuk memperoleh data penelitian, misalnya dengan melakukan wawancara, dan yang lainnya sehingga data yang didapatkan lebih akurat dan menghasilkan penelitian yang lebih berkualitas.
7. Bagi peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat menggunakan variabel moderasi seperti variabel budaya organisasi, pengendalian internal ataupun yang lainnya agar penelitian selanjutnya dapat mengetahui kesimpulan yang lebih mendalam mengenai pengaruh variabel independen dan variabel dependen.

#### 5.4 Implikasi

Penelitian ini dapat digunakan untuk masukan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis penelitian ini menawarkan studi empiris dalam mengeksplorasi hubungan akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, tingkat pendidikan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Adapun secara praktis, penelitian ini memberikan masukan untuk aparatur pemerintah daerah untuk dapat lebih memahami dan mengimplementasikan indikator-indikator yang menjadi tolak ukur keberhasilan kinerja mereka terutama pada akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran. Dengan pemahaman dan aktualisasi aspek tersebut, diharapkan aparatur daerah mampu meningkatkan kinerja manajerialnya dan dapat mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

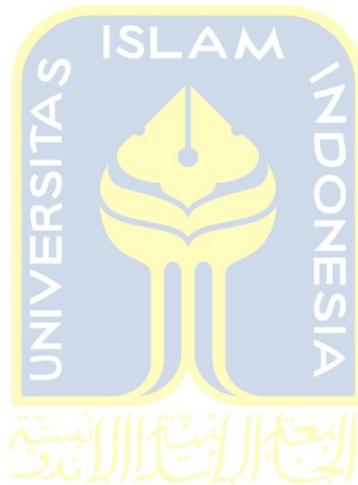


## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, E. N., Isnaini, I., & Sukamti, S. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Tingkat Kesejahteraan Masyarakat di Kelurahan Kesatrian Kota Malang. In *Technomedia Journal (TMJ)* (Vol. 3, Issue 1). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.33050/tmj.v3i1.333>
- Anggraeni, N., & Riharjo, I. B. (2020). Pengaruh Kejelasan Sasaran, Akuntabilitas, Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9(1). <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2778>
- Asrini. (2017). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja SKPD di Pemerintah Daerah Kota Palu. *Katalogis*, 5(1), 52–58. <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/view/7954>
- Basyit, A., Sutikno, B., & Dwiharto, J. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *Manajemen Akuntansi* (Vol. 5). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47335/ema.v5i1.44>
- Bickle, J. T. (2017). Developing Remote Training Consultants as Leaders-Dialogic/Network Application of Path-Goal Leadership Theory in Leadership Development. *Performance Improvement*, 56(9), 32–39. <https://doi.org/10.1002/pfi.21738>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi + CD* (7th ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, M. S. . (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). PT. Bumi Aksara.
- I-gede, B.E., Kusumawati, A.P., & Putra, C.B.G. (2021). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Klungkung). *Hita Akuntansi Dan Keuangan Universitas Hindu Indonesia*, 2(April), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.32795/hak.v2i2.1530>
- Jaya, W. S. (2021). Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3), 1286–1294. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i3.1738>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54, 707–721.
- Mahmudi. (2015). Manajemen Kinerja Sektor Publik. In *Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta* (3rd ed.). UPP STIM YKPN.
- Mahoney. (1963). Development of Managerial Performance. In *A Research Approach Cincinnati*. South Western Publishing. Cincinnati: South Western Publishing.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (New). Andi.
- Nengsy, H. (2017). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas

- Terhadap Kinerja Manajerial PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(1), 1–16.
- Ningsih, Y. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Solok. In *JESS (Journal of Education on Social Science)* (Vol. 2, Issue 1). <https://doi.org/10.24036/jess/vol2-iss1/58>
- Pemerintah Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah*. [https://www.dpr.go.id/dokjdi/document/uu/UU\\_1999\\_22.pdf](https://www.dpr.go.id/dokjdi/document/uu/UU_1999_22.pdf)
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/43920/uu-no-20-tahun-2003>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah*. <https://www.dpr.go.id/dokjdi/document/uu/33.pdf>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38685/uu-no-23-tahun-2014>
- Peraturan Menteri. (2003). *Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Rakhma, S. Y., & Sulistyowati, E. (2021). Determinan Penganggaran, Sistem Pengendalian Internal, Kejelasan Sasaan Anggaran, Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Akuntabilitas Kinerja. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/4133>
- Sabani, M. (2020). *Akuntabilitas Rendah, Sabani Minta Aparatur Pemprov Kaltim Berkinerja Lebih Baik Raih Nilai SAKIP A*. Tribun Kaltim. <https://kaltim.tribunnews.com/2020/02/03/akuntabilitas-rendah-sabani-minta-aparatur-pemprov-kaltim-berkinerja-lebih-baik-raih-nilai-sakip-a>
- Sarwono, S. . (2001). *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*. Balai Pustaka.
- Sawir, M. (2017). Konsep Akuntabilitas Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Ilmu Pemerintah*, 1(1), 1–27. <http://jurnal.uniyap.ac.id/jurnal/index.php/jurnalfisip/article/view/395/352>
- Seber, I. S., Rustam, F., & Husain, S. P. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 7, 1–16. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/.v7i1.3413>
- Siregar, B., Suropto, B., Hapsoro, D., Lo, W. E., Kusumasari, L., Herowati, E., & Nurofik. (2019). *Akuntansi Biaya* (A. Suadi (ed.); 2nd ed.). Salemba Empat.
- Sugito, Suyitno, & Kuntoro. (2019). Pengaruh Masa Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Desa Samudra dan Samudra Kulon. *Dinamika Pendidikan Dasar*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30595/dinamika.v11i1.59806>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.

- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (8th ed.). Kencana.
- Tapatfeto, J. D. (2018). Job Relevant Information Desentralisasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. In *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* (Vol. 18, Issue 2). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2014.v18.i2.148>
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (4th ed.). Rajawali Pers.
- Wirawan, K. E., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(1), 8.
- Yuki, G. A. (1998). *Kepemimpinan dalam organisasi* (3rd ed.). Prenhallindo.



## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN

#### IDENTITAS RESPONDEN

Nama : .....

Jenis Kelamin :  Laki-laki  
 Perempuan

Umur : .....

Tingkat Pendidikan :  SMA  D3  S1

:  S2  S3  Lainnya

Jabatan : .....

Masa kerja :  1-5 th  5-10 th  
 >10

Isilah dengan tanda *check list* (✓)



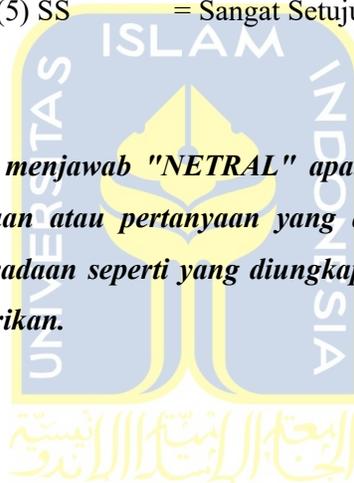
### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Mohon dengan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan ditempat Bapak/Ibu bekerja saat ini. Harap Bapak/Ibu memberikan tanda *check list* (✓) pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan alternatif jawaban sebagai berikut:

- Pilihan Jawaban :
- (1) STS = Sangat Tidak Setuju
  - (2) TS = Tidak Setuju
  - (3) N = Netral
  - (4) S = Setuju
  - (5) SS = Sangat Setuju

#### PERHATIAN:

*Anda diperkenankan menjawab "NETRAL" apabila Anda tidak mengetahui sama sekali pernyataan atau pertanyaan yang diajukan, atau Anda belum pernah mengalami keadaan seperti yang diungkapkan dalam pernyataan atau pernyataan yang diberikan.*



### 1) Kuesioner Kinerja Manajerial

No	Pertanyaan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1	<b>Perencanaan</b> Saya berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.					
2	<b>Investigasi</b> Saya berperan dalam pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan untuk pencatatan dan pembuatan laporan.					
3	<b>Pengkoordinasian</b> Saya ikut berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.					
4	<b>Evaluasi</b> Saya berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit saya.					
5	<b>Pengawasan</b> Saya berperan dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saya.					
6	<b>Pemilihan Staf</b>					

	Saya berperan dalam mengelola, mengatur, dan memilih pegawai pada unit/sub unit saya.					
7	<b>Negosiasi</b> Saya berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saya dengan pihak luar.					
8	<b>Perwakilan</b> Saya berperan dalam mewakili organisasi saya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi					
9	<b>Kinerja secara menyeluruh</b> Saya mengevaluasi kinerja, dan sasaran kinerja secara menyeluruh.					

## 2) Kuesioner Akuntabilitas Publik

No	Pertanyaan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1	Pelaksanaan kebijakan dipertanggung jawabkan pemerintah daerah kepada DPRD dan masyarakat luas.					
2	Anggaran yang dirancang dapat dicapai sesuai dengan realisasinya bagi kepentingan publik.					
3	Program-program anggaran dirancang dengan mempertimbangkan prinsip efisiensi dan efektivitas bahwa dana masyarakat menghasilkan output yang maksimal.					

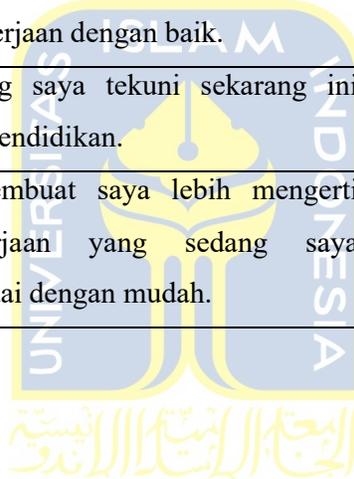
4	Anggaran yang dirancang telah didasari dengan hukum dan peraturan yang berlaku serta telah mencerminkan visi, misi, tujuan, sasaran, dan hasil yang ditetapkan.					
5	Pengalokasian dana anggaran telah mengikuti proses dan prosedur yang sudah ditentukan.					
6	Audit kepatuhan dilakukan agar penggunaan dana selalu dilandasi hukum dan peraturan yang berlaku.					

### 3) Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran

No	Pertanyaan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1	Terdapat spesifikasi sasaran anggaran pada satuan kerja ini.					
2	Bapak/Ibu dapat mengetahui tingkat kepentingan sasaran anggaran pada setiap program.					
3	Bapak/Ibu dapat mengetahui secara jelas outcome yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan.					
4	Indikator kinerja untuk setiap kegiatan yang tercantum dalam anggaran telah terdefinisi dengan jelas dan terukur.					
5	Dalam satuan kerja ini, tim bekerja sama untuk mencapai sasaran.					

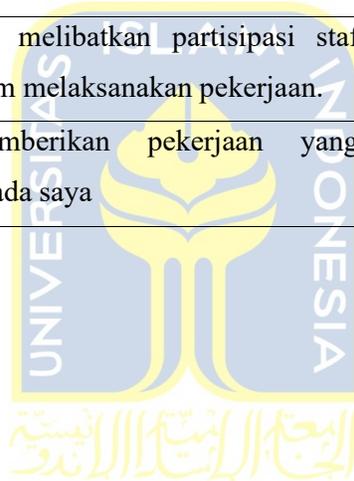
#### 4) Kuesioner Tingkat Pendidikan

No	Pertanyaan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1	Pendidikan formal yang saya tempuh memberikan pengetahuan tentang pekerjaan saya saat ini.					
2	Melalui pendidikan formal, saya mendapatkan keterampilan yang bisa saya gunakan dalam bekerja.					
3	Pendidikan formal membuat saya bisa melakukan pekerjaan dengan baik.					
4	Pekerjaan yang saya tekuni sekarang ini sesuai dengan pendidikan.					
5	Pendidikan membuat saya lebih mengerti tentang pekerjaan yang sedang saya laksanakan sesuai dengan mudah.					



### 5) Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan saya memberikan instruksi dengan jelas dan rinci atas apa yang harus dikerjakan.					
2	Pimpinan saya menciptakan suasana kekeluargaan dalam berkomunikasi di lingkungan kerja					
3	Pimpinan melibatkan saya dalam pengambilan keputusan.					
4	Pimpinan saya melibatkan partisipasi staf (bawahan) dalam melaksanakan pekerjaan.					
5	Pimpinan memberikan pekerjaan yang menantang kepada saya					



LAMPIRAN 2

TABULASI DATA PENELITIAN

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
1	4	4	3	4	5	4	24	4,00
2	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	3	4	3	4	4	4	22	3,67
4	5	4	4	5	5	5	28	4,67
5	4	4	4	4	4	4	24	4,00
6	5	5	5	5	5	5	30	5,00
7	4	4	4	4	4	4	24	4,00
8	5	5	5	5	5	5	30	5,00
9	4	4	4	4	4	4	24	4,00
10	5	4	4	4	5	5	27	4,50
11	5	4	4	4	5	5	27	4,50
12	4	4	5	4	5	4	26	4,33
13	5	5	5	5	5	5	30	5,00
14	4	4	4	4	4	4	24	4,00
15	2	5	5	5	5	4	26	4,33
16	4	4	4	4	4	4	24	4,00
17	4	3	3	4	5	5	24	4,00

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
18	4	4	4	4	4	4	24	4,00
19	5	5	5	5	5	5	30	5,00
20	4	5	4	5	4	4	26	4,33
21	5	5	5	4	4	5	28	4,67
22	4	4	4	4	4	4	24	4,00
23	3	4	4	4	4	4	23	3,83
24	4	4	4	4	5	4	25	4,17
25	5	5	5	5	5	5	30	5,00
26	4	5	5	5	5	5	29	4,83
27	5	5	5	5	5	5	30	5,00
28	4	3	4	4	4	4	23	3,83
29	5	5	5	5	5	5	30	5,00
30	4	4	4	4	4	4	24	4,00
31	4	4	3	4	5	5	25	4,17
32	4	4	4	5	5	5	27	4,50
33	3	3	4	4	5	5	24	4,00
34	4	4	5	5	5	5	28	4,67
35	4	4	5	4	4	4	25	4,17
36	5	5	5	5	5	5	30	5,00

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
37	2	4	4	5	5	5	25	4,17
38	5	5	5	5	5	5	30	5,00
39	4	4	4	4	4	4	24	4,00
40	4	4	4	5	5	5	27	4,50
41	5	5	5	5	5	5	30	5,00
42	4	4	4	4	4	4	24	4,00
43	5	5	5	5	5	5	30	5,00
44	3	3	4	4	5	5	24	4,00
45	4	4	4	4	4	4	24	4,00
46	5	5	5	5	5	5	30	5,00
47	5	5	5	5	5	5	30	5,00
48	5	5	5	5	5	5	30	5,00
49	4	4	4	4	4	4	24	4,00
50	5	5	5	5	5	5	30	5,00
51	4	4	4	5	5	5	27	4,50
52	5	4	4	5	5	4	27	4,50
53	4	4	5	4	5	5	27	4,50
54	4	4	4	4	4	4	24	4,00
55	5	4	4	4	4	4	25	4,17

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
56	5	5	5	5	5	5	30	5,00
57	4	4	4	4	5	4	25	4,17
58	5	4	5	5	5	5	29	4,83
59	4	4	4	4	4	4	24	4,00
60	5	4	4	5	5	4	27	4,50
61	5	5	5	5	5	5	30	5,00
62	4	4	4	4	4	4	24	4,00
63	5	5	5	4	5	5	29	4,83
64	5	5	5	5	5	5	30	5,00
65	4	4	4	4	4	4	24	4,00
66	5	5	5	5	5	5	30	5,00
67	4	4	4	4	4	4	24	4,00
68	5	5	5	5	5	5	30	5,00
69	4	4	4	4	4	4	24	4,00
70	5	5	5	5	5	5	30	5,00
71	5	5	4	4	5	4	27	4,50
72	5	5	4	4	5	4	27	4,50
73	4	4	4	4	4	4	24	4,00
74	5	5	5	5	5	5	30	5,00

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
75	5	5	5	4	4	5	28	4,67
76	5	5	5	5	5	5	30	5,00
77	5	5	5	5	5	5	30	5,00
78	4	4	4	4	4	4	24	4,00
79	5	5	4	4	5	4	27	4,50
80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
81	5	5	4	4	5	4	27	4,50
82	4	4	4	4	5	5	26	4,33
83	4	4	4	4	4	4	24	4,00
84	5	5	5	5	5	5	30	5,00
85	4	4	4	4	4	4	24	4,00
86	5	5	5	5	5	5	30	5,00
87	5	3	4	4	5	5	26	4,33
88	5	5	5	5	5	5	30	5,00
89	4	4	4	4	4	4	24	4,00
90	5	5	5	5	5	5	30	5,00
91	4	4	4	4	4	4	24	4,00
92	5	5	5	5	5	5	30	5,00
93	5	5	5	4	4	4	27	4,50

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
94	4	4	4	4	4	4	24	4,00
95	5	5	5	5	5	5	30	5,00
96	5	5	5	4	4	4	27	4,50
97	5	5	5	5	5	5	30	5,00
98	4	4	4	4	4	4	24	4,00
99	5	5	5	5	5	5	30	5,00
100	5	5	5	5	5	5	30	5,00
101	4	4	5	5	4	5	27	4,50
102	5	5	5	5	5	5	30	5,00
103	4	4	4	4	4	4	24	4,00
104	5	5	2	3	4	5	24	4,00
105	5	5	5	5	5	5	30	5,00
106	4	4	4	4	4	4	24	4,00
107	4	3	4	4	4	4	23	3,83
108	4	4	4	4	4	4	24	4,00
109	5	5	5	5	5	5	30	5,00
110	4	4	4	4	4	4	24	4,00
111	5	5	5	5	5	5	30	5,00
112	5	5	5	5	5	5	30	5,00

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
113	4	4	4	4	4	4	24	4,00
114	4	4	4	5	5	5	27	4,50
115	5	5	5	5	5	5	30	5,00
116	4	4	4	4	4	4	24	4,00
117	5	5	5	5	5	5	30	5,00
118	4	4	4	4	4	4	24	4,00
119	4	3	3	3	4	5	22	3,67
120	4	4	4	4	4	4	24	4,00
121	5	4	5	5	5	5	29	4,83
122	4	4	4	4	4	4	24	4,00
123	5	5	5	5	5	5	30	5,00
124	4	4	2	4	4	3	21	3,50
125	4	4	4	4	5	4	25	4,17
126	5	5	5	5	5	5	30	5,00
127	5	5	5	5	5	5	30	5,00
128	4	4	2	4	5	4	23	3,83
129	4	4	4	4	4	5	25	4,17
130	2	4	4	5	4	4	23	3,83
131	4	3	3	4	4	5	23	3,83

Responden	AKUNTABILITAS PUBLIK (X1)							
	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	TOTAL	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
132	4	4	4	5	5	4	26	4,33
133	5	5	5	5	5	5	30	5,00
134	4	4	4	4	4	4	24	4,00
135	4	3	4	3	4	3	21	3,50
136	4	4	4	3	4	4	23	3,83
137	5	5	5	5	5	5	30	5,00
138	2	4	4	4	4	4	22	3,67
139	4	3	4	5	5	5	26	4,33
140	4	4	5	4	5	4	26	4,33
141	5	5	5	5	5	5	30	5,00
142	4	4	4	4	4	4	24	4,00
143	5	4	4	4	5	5	27	4,50
144	4	4	4	4	4	4	24	4,00
145	4	2	3	4	4	4	21	3,50
146	5	5	5	5	5	5	30	5,00
147	4	5	4	4	4	5	26	4,33
148	5	5	5	5	5	5	30	5,00
149	3	4	4	5	5	5	26	4,33
150	5	3	4	5	5	5	27	4,50

Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
1	4	4	4	4	4	20	4,00
2	5	5	5	5	5	25	5,00
3	4	4	4	4	4	20	4,00
4	5	5	5	5	5	25	5,00
5	4	4	4	4	4	20	4,00
6	5	4	5	5	4	23	4,60
7	5	4	5	4	4	22	4,40
8	4	4	4	4	4	20	4,00
9	4	4	4	4	4	20	4,00
10	4	3	4	4	5	20	4,00
11	4	4	4	4	5	21	4,20
12	4	4	4	4	5	21	4,20
13	4	4	4	4	4	20	4,00
14	3	3	4	4	4	18	3,60
15	4	3	4	4	4	19	3,80
16	4	4	4	3	4	19	3,80
17	4	3	4	4	3	18	3,60
18	3	3	4	3	4	17	3,40
19	4	4	4	4	5	21	4,20

Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
20	4	4	4	4	4	20	4,00
21	5	4	5	5	4	23	4,60
22	4	4	4	4	4	20	4,00
23	4	3	3	4	4	18	3,60
24	5	4	4	4	4	21	4,20
25	4	4	4	4	4	20	4,00
26	5	5	5	5	5	25	5,00
27	5	5	5	5	5	25	5,00
28	4	4	4	4	4	20	4,00
29	5	4	5	5	5	24	4,80
30	4	4	4	4	4	20	4,00
31	4	4	4	4	4	20	4,00
32	4	4	4	4	5	21	4,20
33	5	5	4	4	5	23	4,60
34	4	4	4	4	4	20	4,00
35	4	4	4	4	4	20	4,00
36	5	5	5	5	5	25	5,00
37	5	4	4	4	5	22	4,40
38	5	5	5	5	5	25	5,00
39	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
40	4	4	4	4	4	20	4,00
41	5	5	5	5	4	24	4,80
42	4	4	4	4	4	20	4,00
43	5	5	4	4	4	22	4,40
44	4	4	3	4	5	20	4,00
45	4	4	4	4	4	20	4,00
46	5	4	5	5	5	24	4,80
47	5	5	5	5	5	25	5,00
48	5	4	5	4	4	22	4,40
49	5	4	4	4	4	21	4,20
50	4	3	4	5	5	21	4,20
51	4	4	4	5	4	21	4,20
52	4	4	4	3	5	20	4,00
53	4	4	4	5	5	22	4,40
54	4	4	4	4	4	20	4,00
55	4	2	4	4	4	18	3,60
56	4	3	5	5	5	22	4,40
57	4	4	3	4	4	19	3,80
58	5	5	5	5	5	25	5,00
59	5	5	4	5	4	23	4,60

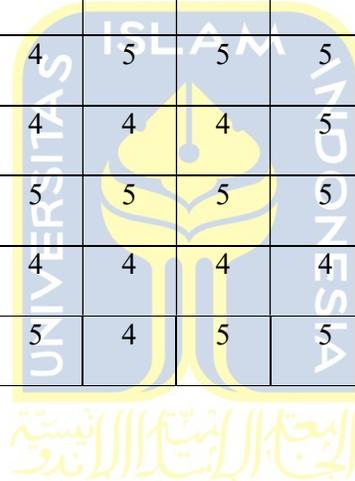
Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
60	4	4	4	4	4	20	4,00
61	4	4	4	4	4	20	4,00
62	4	4	4	4	4	20	4,00
63	5	5	5	5	5	25	5,00
64	4	4	4	4	4	20	4,00
65	5	3	3	5	4	20	4,00
66	5	5	5	5	5	25	5,00
67	4	4	4	4	4	20	4,00
68	5	5	5	5	5	25	5,00
69	4	4	4	4	4	20	4,00
70	5	5	5	5	5	25	5,00
71	4	3	4	5	5	21	4,20
72	5	4	4	5	5	23	4,60
73	4	4	4	4	4	20	4,00
74	5	5	5	5	5	25	5,00
75	4	4	5	4	4	21	4,20
76	5	5	5	5	5	25	5,00
77	4	3	4	5	5	21	4,20
78	4	4	5	5	5	23	4,60
79	4	4	4	4	5	21	4,20

Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
80	4	4	4	4	4	20	4,00
81	2	4	5	4	5	20	4,00
82	5	5	5	5	5	25	5,00
83	4	4	4	4	4	20	4,00
84	5	5	5	5	5	25	5,00
85	4	4	4	4	4	20	4,00
86	5	5	5	5	5	25	5,00
87	5	4	4	5	4	22	4,40
88	4	4	4	4	5	21	4,20
89	4	4	4	4	4	20	4,00
90	5	5	5	4	4	23	4,60
91	4	4	4	5	5	22	4,40
92	4	4	4	4	4	20	4,00
93	4	5	4	4	4	21	4,20
94	4	4	5	5	5	23	4,60
95	5	5	5	5	5	25	5,00
96	4	5	4	4	4	21	4,20
97	5	5	5	5	5	25	5,00
98	4	4	4	4	4	20	4,00
99	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
100	5	5	5	5	5	25	5,00
101	4	5	4	5	5	23	4,60
102	5	5	5	5	5	25	5,00
103	5	5	5	5	5	25	5,00
104	5	5	5	5	5	25	5,00
105	5	5	5	5	5	25	5,00
106	4	4	4	4	4	20	4,00
107	5	5	5	5	5	25	5,00
108	4	4	4	4	4	20	4,00
109	4	3	4	4	5	20	4,00
110	4	3	4	4	4	19	3,80
111	5	5	5	5	5	25	5,00
112	4	4	4	4	4	20	4,00
113	4	4	4	4	4	20	4,00
114	5	5	5	5	5	25	5,00
115	4	5	4	5	5	23	4,60
116	4	4	4	4	4	20	4,00
117	5	5	5	5	5	25	5,00
118	4	4	4	4	4	20	4,00
119	5	5	5	5	5	25	5,00

Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
120	4	4	4	4	4	20	4,00
121	5	5	5	5	5	25	5,00
122	5	5	5	5	5	25	5,00
123	5	5	4	4	4	22	4,40
124	5	5	5	5	5	25	5,00
125	4	4	4	4	4	20	4,00
126	5	5	5	5	5	25	5,00
127	4	4	4	4	4	20	4,00
128	5	5	5	5	5	25	5,00
129	5	5	5	5	5	25	5,00
130	4	4	4	4	4	20	4,00
131	4	4	4	4	4	20	4,00
132	2	3	4	5	5	19	3,80
133	4	4	4	4	4	20	4,00
134	4	4	4	4	4	20	4,00
135	4	3	5	4	5	21	4,20
136	4	4	3	3	3	17	3,40
137	5	5	5	5	5	25	5,00
138	4	4	4	4	4	20	4,00
139	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X2)						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL	Rata-rata
140	3	4	4	4	4	19	3,80
141	4	4	5	5	5	23	4,60
142	4	4	4	4	4	20	4,00
143	5	5	5	5	5	25	5,00
144	4	4	5	5	5	23	4,60
145	4	4	5	5	5	23	4,60
146	4	4	5	5	5	23	4,60
147	4	4	4	4	5	21	4,20
148	5	5	5	5	5	25	5,00
149	4	4	4	4	4	20	4,00
150	5	5	4	5	5	24	4,80



Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
1	4	4	4	4	4	20	4,00
2	4	5	5	5	4	23	4,60
3	4	4	4	4	4	20	4,00
4	5	5	5	5	5	25	5,00

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
5	4	4	4	4	4	20	4,00
6	4	4	3	4	4	19	3,80
7	5	4	4	5	4	22	4,40
8	4	4	4	4	4	20	4,00
9	4	4	4	4	4	20	4,00
10	3	3	3	3	3	15	3,00
11	4	5	4	4	4	21	4,20
12	4	4	4	3	4	19	3,80
13	5	5	5	5	5	25	5,00
14	4	4	4	4	4	20	4,00
15	5	5	4	4	5	23	4,60
16	4	4	4	4	4	20	4,00
17	4	4	4	4	4	20	4,00
18	3	4	4	3	4	18	3,60
19	5	5	5	5	5	25	5,00
20	4	4	4	4	3	19	3,80
21	4	4	4	4	4	20	4,00
22	3	3	3	3	3	15	3,00
23	4	4	4	4	4	20	4,00
24	5	4	4	4	4	21	4,20

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
25	4	4	4	3	3	18	3,60
26	4	4	4	4	4	20	4,00
27	5	5	5	5	5	25	5,00
28	4	4	4	4	4	20	4,00
29	5	5	5	5	5	25	5,00
30	4	2	4	4	4	18	3,60
31	4	3	4	3	4	18	3,60
32	4	4	3	4	4	19	3,80
33	4	4	4	3	3	18	3,60
34	5	4	4	3	3	19	3,80
35	4	3	5	4	5	21	4,20
36	5	3	4	4	4	20	4,00
37	4	4	4	4	4	20	4,00
38	5	5	5	4	5	24	4,80
39	4	4	4	4	4	20	4,00
40	4	4	4	4	3	19	3,80
41	5	5	5	4	5	24	4,80
42	4	4	4	4	4	20	4,00
43	4	3	4	4	4	19	3,80
44	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
45	5	5	5	5	5	25	5,00
46	4	4	4	4	4	20	4,00
47	5	5	5	5	5	25	5,00
48	5	5	5	5	5	25	5,00
49	4	4	4	4	4	20	4,00
50	4	3	4	4	4	19	3,80
51	5	4	4	5	4	22	4,40
52	5	4	5	5	5	24	4,80
53	5	5	5	5	5	25	5,00
54	4	4	4	4	4	20	4,00
55	2	2	3	4	4	15	3,00
56	5	5	5	5	5	25	5,00
57	4	4	4	3	4	19	3,80
58	5	5	5	4	4	23	4,60
59	4	4	5	4	5	22	4,40
60	4	4	4	4	3	19	3,80
61	4	4	4	4	4	20	4,00
62	4	4	4	4	4	20	4,00
63	5	5	5	5	5	25	5,00
64	4	4	5	3	4	20	4,00

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
65	4	4	4	4	4	20	4,00
66	5	5	5	5	5	25	5,00
67	4	4	4	4	4	20	4,00
68	4	4	4	4	4	20	4,00
69	4	4	4	4	4	20	4,00
70	5	5	5	5	5	25	5,00
71	4	5	4	4	4	21	4,20
72	4	5	4	2	4	19	3,80
73	4	4	4	4	4	20	4,00
74	4	4	4	4	4	20	4,00
75	5	5	4	4	5	23	4,60
76	5	5	5	5	5	25	5,00
77	4	4	4	3	4	19	3,80
78	4	4	4	4	4	20	4,00
79	4	5	4	4	4	21	4,20
80	5	5	5	5	5	25	5,00
81	4	5	4	2	5	20	4,00
82	4	4	4	4	4	20	4,00
83	4	4	4	4	4	20	4,00
84	4	3	4	4	5	20	4,00

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
85	5	5	5	5	5	25	5,00
86	5	5	4	3	4	21	4,20
87	5	5	5	5	5	25	5,00
88	5	5	5	5	5	25	5,00
89	5	5	5	5	5	25	5,00
90	5	5	5	5	5	25	5,00
91	4	4	5	5	5	23	4,60
92	5	5	5	5	5	25	5,00
93	4	4	4	3	5	20	4,00
94	4	4	4	5	5	22	4,40
95	5	5	5	5	5	25	5,00
96	4	4	4	4	5	21	4,20
97	2	4	4	2	4	16	3,20
98	4	4	4	4	4	20	4,00
99	5	5	5	5	5	25	5,00
100	5	5	5	5	5	25	5,00
101	5	5	4	4	5	23	4,60
102	5	5	5	5	5	25	5,00
103	4	4	4	3	5	20	4,00
104	5	5	5	5	5	25	5,00

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
105	5	5	5	5	5	25	5,00
106	4	4	4	4	4	20	4,00
107	4	4	4	4	4	20	4,00
108	2	2	4	4	4	16	3,20
109	4	5	5	4	5	23	4,60
110	4	4	4	4	4	20	4,00
111	4	4	4	4	4	20	4,00
112	4	4	4	4	4	20	4,00
113	3	4	4	4	4	19	3,80
114	4	4	4	4	4	20	4,00
115	4	5	5	5	4	23	4,60
116	4	4	4	4	4	20	4,00
117	4	3	4	4	4	19	3,80
118	4	4	4	4	4	20	4,00
119	4	4	5	4	5	22	4,40
120	5	5	5	5	5	25	5,00
121	4	4	4	4	4	20	4,00
122	4	4	4	4	4	20	4,00
123	4	4	4	4	4	20	4,00
124	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
125	4	4	4	4	4	20	4,00
126	5	5	5	5	5	25	5,00
127	4	4	4	4	4	20	4,00
128	4	4	4	2	4	18	3,60
129	5	5	5	5	5	25	5,00
130	5	5	5	5	5	25	5,00
131	4	4	4	4	4	20	4,00
132	4	4	4	5	4	21	4,20
133	5	5	5	5	5	25	5,00
134	3	3	3	3	4	16	3,20
135	5	5	5	5	5	25	5,00
136	4	4	4	4	4	20	4,00
137	3	3	4	3	4	17	3,40
138	4	4	4	3	2	17	3,40
139	4	4	5	4	5	22	4,40
140	3	4	4	3	4	18	3,60
141	4	4	5	4	4	21	4,20
142	4	4	4	4	4	20	4,00
143	5	5	5	5	5	25	5,00
144	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	TINGKAT PENDIDIKAN (X3)						
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL	Rata-rata
145	4	4	5	5	5	23	4,60
146	5	5	5	5	5	25	5,00
147	2	2	3	3	3	13	2,60
148	5	5	5	5	5	25	5,00
149	4	4	5	5	5	23	4,60
150	5	5	5	5	5	25	5,00

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
1	4	4	4	4	4	20	4,00
2	4	4	4	4	4	20	4,00
3	4	4	4	4	2	18	3,60
4	5	5	5	5	4	24	4,80
5	4	4	2	2	2	14	2,80
6	4	4	4	4	4	20	4,00
7	4	5	4	4	3	20	4,00
8	4	5	4	4	3	20	4,00
9	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
10	4	4	3	4	3	18	3,60
11	5	5	4	5	4	23	4,60
12	4	4	3	4	3	18	3,60
13	5	5	4	4	4	22	4,40
14	3	3	4	4	3	17	3,40
15	4	4	5	4	3	20	4,00
16	4	4	4	4	3	19	3,80
17	3	3	3	4	4	17	3,40
18	4	4	4	4	4	20	4,00
19	4	5	4	3	4	20	4,00
20	3	4	4	4	3	18	3,60
21	5	5	4	4	4	22	4,40
22	4	4	2	3	3	16	3,20
23	4	4	4	4	4	20	4,00
24	4	4	4	4	4	20	4,00
25	3	4	4	4	5	20	4,00
26	5	5	4	5	5	24	4,80
27	4	4	4	4	4	20	4,00
28	4	4	4	4	4	20	4,00
29	5	5	5	5	5	25	5,00

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
30	4	4	4	4	4	20	4,00
31	3	5	4	5	5	22	4,40
32	4	5	4	5	4	22	4,40
33	4	4	4	4	4	20	4,00
34	5	5	4	5	4	23	4,60
35	4	4	5	5	4	22	4,40
36	4	5	4	5	5	23	4,60
37	4	4	4	4	4	20	4,00
38	5	5	4	5	4	23	4,60
39	5	5	5	5	4	24	4,80
40	4	4	4	4	3	19	3,80
41	4	4	3	4	4	19	3,80
42	4	4	4	4	4	20	4,00
43	4	4	4	4	4	20	4,00
44	4	4	3	4	4	19	3,80
45	4	4	4	4	4	20	4,00
46	5	5	5	5	5	25	5,00
47	5	5	5	5	5	25	5,00
48	5	5	4	4	5	23	4,60
49	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
50	4	4	4	4	4	20	4,00
51	4	4	4	4	3	19	3,80
52	4	5	4	5	4	22	4,40
53	4	4	4	4	5	21	4,20
54	4	4	3	3	4	18	3,60
55	5	5	5	5	5	25	5,00
56	2	5	5	4	3	19	3,80
57	3	5	4	4	5	21	4,20
58	4	5	4	4	4	21	4,20
59	5	4	4	5	2	20	4,00
60	4	4	4	4	4	20	4,00
61	4	4	3	4	4	19	3,80
62	4	4	4	4	4	20	4,00
63	4	4	3	4	4	19	3,80
64	5	5	4	4	4	22	4,40
65	4	4	4	4	4	20	4,00
66	4	4	4	4	4	20	4,00
67	4	4	4	5	4	21	4,20
68	5	4	3	4	4	20	4,00
69	4	4	4	4	4	20	4,00

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
70	5	5	4	4	4	22	4,40
71	5	4	4	5	4	22	4,40
72	4	4	3	5	4	20	4,00
73	4	4	3	3	4	18	3,60
74	4	4	4	4	4	20	4,00
75	5	5	4	5	5	24	4,80
76	4	4	4	4	4	20	4,00
77	5	5	4	4	4	22	4,40
78	5	5	4	4	4	22	4,40
79	5	4	4	5	4	22	4,40
80	5	5	5	5	5	25	5,00
81	4	4	4	5	4	21	4,20
82	4	4	4	5	4	21	4,20
83	4	4	4	4	4	20	4,00
84	4	4	4	4	4	20	4,00
85	5	5	3	3	5	21	4,20
86	4	4	3	4	3	18	3,60
87	5	5	5	5	5	25	5,00
88	4	4	5	5	5	23	4,60
89	4	5	4	5	5	23	4,60

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
90	4	4	4	4	4	20	4,00
91	4	5	4	4	4	21	4,20
92	5	5	4	4	4	22	4,40
93	5	5	4	4	4	22	4,40
94	4	5	4	4	3	20	4,00
95	4	5	4	3	4	20	4,00
96	5	5	4	4	4	22	4,40
97	5	5	5	5	5	25	5,00
98	4	4	4	4	4	20	4,00
99	5	5	4	4	4	22	4,40
100	4	5	4	4	4	21	4,20
101	5	4	5	4	5	23	4,60
102	4	4	4	4	4	20	4,00
103	4	4	4	4	4	20	4,00
104	5	5	5	5	5	25	5,00
105	4	5	4	4	4	21	4,20
106	4	4	3	4	3	18	3,60
107	4	4	4	4	4	20	4,00
108	4	5	4	5	4	22	4,40
109	5	5	4	4	4	22	4,40

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
110	5	5	4	4	5	23	4,60
111	4	4	2	4	4	18	3,60
112	5	5	4	4	4	22	4,40
113	4	4	4	4	4	20	4,00
114	4	4	5	4	4	21	4,20
115	4	4	4	5	5	22	4,40
116	4	4	4	4	4	20	4,00
117	4	4	3	4	3	18	3,60
118	4	4	4	4	4	20	4,00
119	5	5	4	4	4	22	4,40
120	4	4	4	4	4	20	4,00
121	4	5	4	4	4	21	4,20
122	5	5	4	4	4	22	4,40
123	5	5	4	4	4	22	4,40
124	4	4	3	3	4	18	3,60
125	4	4	4	4	4	20	4,00
126	4	5	4	4	4	21	4,20
127	4	4	4	4	4	20	4,00
128	5	5	5	5	4	24	4,80
129	4	4	4	5	4	21	4,20

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
130	5	5	4	4	5	23	4,60
131	4	4	5	4	5	22	4,40
132	5	5	4	5	4	23	4,60
133	5	5	5	5	5	25	5,00
134	4	4	4	4	4	20	4,00
135	5	5	5	5	5	25	5,00
136	4	4	4	4	4	20	4,00
137	5	5	4	4	3	21	4,20
138	4	4	3	4	4	19	3,80
139	5	5	4	5	4	23	4,60
140	4	5	4	4	2	19	3,80
141	4	5	5	5	4	23	4,60
142	4	4	4	4	3	19	3,80
143	5	5	4	4	5	23	4,60
144	5	4	4	4	4	21	4,20
145	4	3	2	3	5	17	3,40
146	4	4	4	4	4	20	4,00
147	4	1	1	1	4	11	2,20
148	4	4	4	4	4	20	4,00
149	5	5	4	4	4	22	4,40

Responden	GAYA KEPEMIMPINAN (X4)						
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	TOTAL	Rata-rata
150	4	4	4	4	4	20	4,00

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	Rat a- rata
1	2	4	4	2	2	2	2	2	2	22	2,44
2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3,67
3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	20	2,22
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4,11
5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	28	3,11
6	3	4	5	3	3	3	3	3	3	30	3,33
7	4	4	4	5	5	4	3	4	4	37	4,11
8	3	4	4	3	3	3	4	4	4	32	3,56
9	3	4	4	4	4	3	3	4	4	33	3,67
10	3	4	4	3	3	3	4	4	3	31	3,44
11	4	4	5	4	4	4	2	3	4	34	3,78
12	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	3,44
13	5	5	5	4	3	3	4	4	5	38	4,22
14	4	4	4	2	3	3	2	4	3	29	3,22

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
15	4	4	4	4	5	2	4	4	5	36	4,00
16	4	3	4	4	4	3	3	3	4	32	3,56
17	2	4	4	2	2	2	2	4	3	25	2,78
18	2	2	4	2	2	2	2	3	2	21	2,33
19	3	4	4	3	5	3	3	5	3	33	3,67
20	4	4	5	3	2	3	1	1	2	25	2,78
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
22	3	4	3	3	1	1	3	2	3	23	2,56
23	3	4	4	3	3	3	3	4	3	30	3,33
24	2	4	4	4	4	3	3	3	2	29	3,22
25	5	5	5	5	5	3	3	5	3	39	4,33
26	5	5	5	4	2	2	2	4	2	31	3,44
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
28	4	4	4	3	3	3	4	4	3	32	3,56
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
30	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	3,44
31	5	3	4	5	5	3	4	5	5	39	4,33
32	3	4	4	4	4	2	2	2	3	28	3,11

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
33	5	5	5	5	5	4	4	4	5	42	4,67
34	2	5	4	2	5	2	5	5	3	33	3,67
35	5	5	5	5	5	2	5	2	4	38	4,22
36	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	4,89
37	4	4	4	3	3	3	3	3	2	29	3,22
38	4	5	4	5	5	5	5	5	4	42	4,67
39	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3,56
40	3	4	4	4	4	4	4	4	2	33	3,67
41	4	5	4	5	3	3	4	4	5	37	4,11
42	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33	3,67
43	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	3,78
44	2	4	5	5	2	2	2	4	2	28	3,11
45	2	4	4	2	4	4	4	4	4	32	3,56
46	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	4,78
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
48	4	4	3	3	4	3	4	4	4	33	3,67
49	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34	3,78
50	3	4	4	4	3	3	4	4	4	33	3,67

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
51	4	4	4	5	4	3	4	4	4	36	4,00
52	3	5	4	3	4	3	2	3	2	29	3,22
53	4	4	5	3	2	2	2	3	2	27	3,00
54	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34	3,78
55	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	4,33
56	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34	3,78
57	4	4	3	3	5	3	4	4	4	34	3,78
58	4	4	3	4	5	5	5	4	2	36	4,00
59	3	4	4	2	2	2	2	2	2	23	2,56
60	2	4	4	3	2	2	2	3	2	24	2,67
61	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34	3,78
62	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34	3,78
63	3	4	4	2	2	3	4	4	4	30	3,33
64	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3,89
65	3	4	4	3	3	2	4	4	4	31	3,44
66	4	5	5	4	4	4	4	5	4	39	4,33
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
68	3	4	4	3	3	4	4	4	4	33	3,67

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
71	5	4	3	3	3	4	4	4	5	35	3,89
72	3	4	4	3	4	4	2	3	2	29	3,22
73	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34	3,78
74	4	4	4	4	3	3	4	4	3	33	3,67
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
77	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33	3,67
78	4	4	4	3	4	3	4	4	3	33	3,67
79	5	4	3	3	3	4	3	4	5	34	3,78
80	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40	4,44
81	4	4	4	3	4	4	2	3	2	30	3,33
82	2	4	5	4	1	1	1	1	1	20	2,22
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
84	3	4	4	4	2	2	4	4	3	30	3,33
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
86	2	4	4	3	3	2	4	4	4	30	3,33

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
87	3	4	5	4	3	3	4	5	4	35	3,89
88	4	4	4	3	3	3	5	5	5	36	4,00
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
90	3	4	3	2	2	4	4	4	4	30	3,33
91	4	5	5	5	3	3	5	5	3	38	4,22
92	4	4	5	5	5	4	4	4	4	39	4,33
93	4	4	5	4	4	4	3	3	4	35	3,89
94	4	5	5	5	4	3	5	5	4	40	4,44
95	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33	3,67
96	4	4	5	4	4	4	3	3	5	36	4,00
97	4	4	4	5	5	5	4	5	5	41	4,56
98	2	4	4	4	4	2	4	4	4	32	3,56
99	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	4,11
100	4	4	5	5	5	3	4	4	3	37	4,11
101	3	4	4	4	4	3	5	5	3	35	3,89
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
103	4	4	5	5	5	3	4	5	5	40	4,44
104	4	5	5	5	4	5	4	4	3	39	4,33

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
105	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33	3,67
106	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3,89
107	4	4	4	3	3	3	4	4	3	32	3,56
108	4	4	4	4	4	4	2	2	2	30	3,33
109	3	4	4	3	4	3	4	4	3	32	3,56
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
111	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34	3,78
112	2	4	4	2	2	2	4	4	4	28	3,11
113	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34	3,78
114	3	4	4	3	2	2	4	4	4	30	3,33
115	5	4	5	5	3	4	4	5	4	39	4,33
116	4	4	4	3	4	3	4	4	5	35	3,89
117	4	4	4	5	4	4	3	4	5	37	4,11
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
119	5	3	4	4	4	4	3	4	4	35	3,89
120	2	5	4	3	4	4	4	4	3	33	3,67
121	4	4	4	4	3	3	4	4	5	35	3,89
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
123	3	4	4	3	3	3	4	4	3	31	3,44
124	3	4	4	3	3	2	4	4	4	31	3,44
125	2	4	4	4	4	2	4	4	2	30	3,33
126	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42	4,67
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
128	5	4	5	5	5	4	1	5	5	39	4,33
129	5	5	5	5	3	3	1	3	2	32	3,56
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
131	4	4	4	3	4	3	4	4	3	33	3,67
132	4	5	5	4	4	3	3	2	3	33	3,67
133	5	4	4	5	5	5	4	5	5	42	4,67
134	2	4	4	4	2	2	2	2	2	24	2,67
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
136	4	4	4	3	3	3	4	3	3	31	3,44
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
138	4	3	4	3	4	2	4	4	3	31	3,44
139	4	4	4	3	4	3	4	5	5	36	4,00
140	2	3	4	3	4	3	2	4	4	29	3,22

Respon den	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Rat a- rata
	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	TOT AL	
141	4	4	4	4	4	5	3	4	5	37	4,11
142	3	5	4	3	3	2	2	4	2	28	3,11
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
144	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	4,33
145	3	5	5	2	2	2	2	3	3	27	3,00
146	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
147	1	4	4	4	2	1	2	5	4	27	3,00
148	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42	4,67
149	4	4	4	3	3	3	5	5	5	36	4,00
150	5	5	5	3	4	3	4	4	4	37	4,11

### LAMPIRAN 3

#### HASIL PERHITUNGAN SPSS 26

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	150	2	5	4.37	.681
X1.2	150	2	5	4.33	.640
X1.3	150	2	5	4.33	.662
X1.4	150	3	5	4.43	.548
X1.5	150	4	5	4.58	.495
X1.6	150	3	5	4.52	.527
Valid N (listwise)	150				



Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	150	2	5	4.33	.587
X2.2	150	2	5	4.21	.641
X2.3	150	3	5	4.34	.541
X2.4	150	3	5	4.40	.543
X2.5	150	3	5	4.47	.527
Valid N (listwise)	150				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	150	2	5	4.23	.660
X3.2	150	2	5	4.22	.694
X3.3	150	3	5	4.31	.555
X3.4	150	2	5	4.13	.730
X3.5	150	2	5	4.31	.612
Valid N (listwise)	150				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X4.1	150	2	5	4.27	.564
X4.2	150	1	5	4.38	.598
X4.3	150	1	5	3.95	.649
X4.4	150	1	5	4.17	.607
X4.5	150	2	5	4.01	.645
Valid N (listwise)	150				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	150	1	5	3.71	.902
Y1.2	150	2	5	4.13	.501
Y1.3	150	2	5	4.19	.548
Y1.4	150	2	5	3.75	.876
Y1.5	150	1	5	3.64	.936
Y1.6	150	1	5	3.31	.921
Y1.7	150	1	5	3.59	.963
Y1.8	150	1	5	3.88	.843
Y1.9	150	1	5	3.67	.980
Valid N (listwise)	150				

### Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

#### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.581*	.496*	.398*	.468*	.484*	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
X1.2	Pearson Correlation	.581*	1	.660*	.557*	.436*	.428*	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
X1.3	Pearson Correlation	.496*	.660*	1	.660*	.471*	.519*	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
X1.4	Pearson Correlation	.398*	.557*	.660*	1	.690*	.644*	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
X1.5	Pearson Correlation	.468*	.436*	.471*	.690*	1	.688*	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
X1.6	Pearson Correlation	.484*	.428*	.519*	.644*	.688*	1	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Total_X1	Pearson Correlation	.746*	.794*	.819*	.820*	.767*	.775*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150

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



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	6

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.666*	.549*	.568*	.362*	.795**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X2.2	Pearson Correlation	.666*	1	.563*	.486*	.399*	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150

X2.3	Pearson	.549*	.563*	1	.675*	.593*	.837**
	Correlation	*	*		*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X2.4	Pearson	.568*	.486*	.675*	1	.680*	.840**
	Correlation	*	*	*		*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X2.5	Pearson	.362*	.399*	.593*	.680*	1	.741**
	Correlation	*	*	*	*		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Total_X2	Pearson	.795*	.796*	.837*	.840*	.741*	1
	Correlation	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

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

### Reliability Statistics

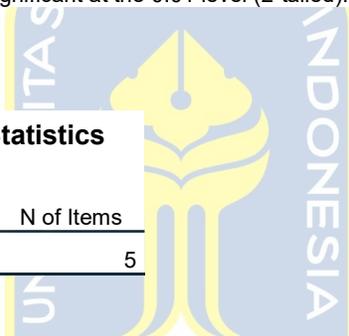
Cronbach's Alpha	N of Items
.859	5

### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Total_X3
X3.1	Pearson	1	.752**	.683**	.632**	.586**	.871**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X3.2	Pearson	.752**	1	.678**	.485**	.567**	.830**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X3.3	Pearson	.683**	.678**	1	.661**	.728**	.880**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000

	N	150	150	150	150	150	150
X3.4	Pearson	.632**	.485**	.661**	1	.599**	.811**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X3.5	Pearson	.586**	.567**	.728**	.599**	1	.817**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Total_X3	Pearson	.871**	.830**	.880**	.811**	.817**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

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



**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.893	5

### Correlations

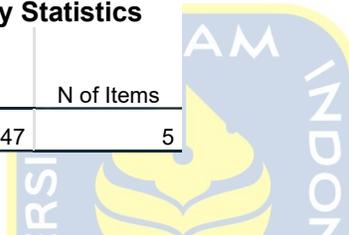
		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	Total_X4
X4.1	Pearson	1	.494*	.236*	.281*	.286*	.633**
	Correlation		*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X4.2	Pearson	.494**	1	.496*	.453*	.230*	.750**
	Correlation			*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.005	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X4.3	Pearson	.236**	.496*	1	.634*	.306*	.768**
	Correlation		*		*	*	
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X4.4	Pearson	.281**	.453*	.634*	1	.303*	.760**
	Correlation		*	*		*	

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
X4.5	Pearson	.286**	.230*	.306*	.303*	1	.614**
	Correlation		*	*	*		
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Total_X4	Pearson	.633**	.750*	.768*	.760*	.614*	1
	Correlation		*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

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

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.747	5



### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Total Y
Y1.1	Pearson	1	.295*	.329*	.543*	.471*	.540*	.295*	.280*	.468*	.718**
	Correlation		*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.2	Pearson	.295*	1	.496*	.338*	.203*	.171*	.197*	.181*	.103	.421**
	Correlation	*		*	*						
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.013	.037	.016	.026	.209	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.3	Pearson	.329*	.496*	1	.490*	.184*	.123	-.021	.121	.102	.395**
	Correlation	*	*		*						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.024	.135	.803	.139	.215	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.4	Pearson	.543*	.338*	.490*	1	.543*	.432*	.243*	.304*	.349*	.702**
	Correlation	*	*	*		*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.5	Pearson	.471*	.203*	.184*	.543*	1	.622*	.432*	.430*	.434*	.756**
	Correlation	*	*	*	*		*	*	*	*	

	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.024	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.6	Pearson	.540*	.171*	.123	.432*	.622*	1	.417*	.395*	.486*	.740**
	Correlation	*			*	*		*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.135	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.7	Pearson	.295*	.197*	-.021	.243*	.432*	.417*	1	.634*	.577*	.677**
	Correlation	*			*	*	*		*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.803	.003	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.8	Pearson	.280*	.181*	.121	.304*	.430*	.395*	.634*	1	.619*	.694**
	Correlation	*			*	*	*	*		*	
	Sig. (2-tailed)	.001	.026	.139	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Y1.9	Pearson	.468*	.103	.102	.349*	.434*	.486*	.577*	.619*	1	.743**
	Correlation	*			*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.209	.215	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Total_Y	Pearson	.718*	.421*	.395*	.702*	.756*	.740*	.677*	.694*	.743*	1
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

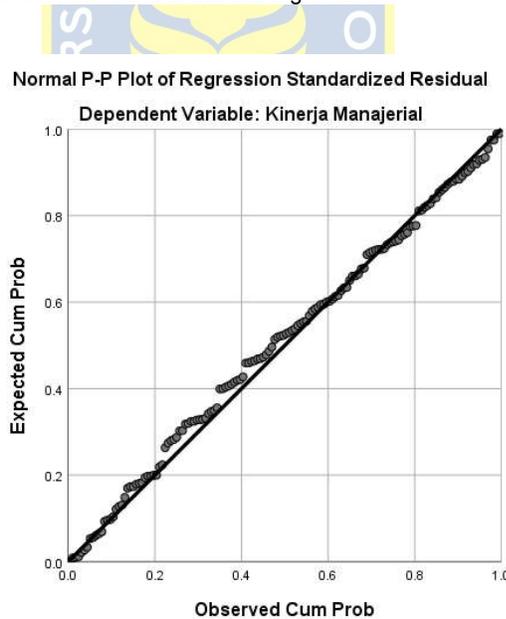
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.840	9

## Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.07318838
Most Extreme Differences	Absolute	.052
	Positive	.029
	Negative	-.052
Test Statistic		.052
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.



## Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6.436	4.727		-1.362	.175		
	Akuntabilitas Publik	.279	.136	.155	2.052	.042	.797	1.255
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.377	.168	.170	2.241	.027	.786	1.272
	Tingkat Pendidikan	.295	.139	.160	2.124	.035	.800	1.250
	Gaya Kepemimpinan	.822	.169	.352	4.864	.000	.865	1.157
	Masa Kerja	.576	.490	.080	1.176	.242	.975	1.025

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



## Hasil Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.787	2.934		.950	.344
	Akuntabilitas Publik	.002	.084	.002	.025	.980
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.173	.104	.153	1.657	.100
	Tingkat Pendidikan	-.075	.086	-.080	-.875	.383
	Gaya Kepemimpinan	-.081	.105	-.068	-.771	.442
	Masa Kerja	-.073	.304	-.020	-.239	.811

a. Dependent Variable: Abs\_RES

## Uji Regresi Linear Berganda



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590 <sup>a</sup>	.348	.325	4.143

a. Predictors: (Constant), Masa Kerja, Akuntabilitas Publik, Gaya Kepemimpinan, Tingkat Pendidikan, Kejelasan Sasaran Anggaran

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1318.555	5	263.711	15.362	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2472.039	144	17.167		
	Total	3790.593	149			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Masa Kerja, Akuntabilitas Publik, Gaya Kepemimpinan, Tingkat Pendidikan, Kejelasan Sasaran Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.436	4.727		-1.362	.175
	Akuntabilitas Publik	.279	.136	.155	2.052	.042
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.377	.168	.170	2.241	.027
	Tingkat Pendidikan	.295	.139	.160	2.124	.035
	Gaya Kepemimpinan	.822	.169	.352	4.864	.000
	Masa Kerja	.576	.490	.080	1.176	.242

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## LAMPIRAN 4



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Auzan Purabdalla  
Bungkul Utara, Gedung Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 888887, 885576;  
F. (0274) 882589  
E. [be@uii.ac.id](mailto:be@uii.ac.id)  
W. [www.uui.ac.id](http://www.uui.ac.id)

Nomor : 2964/DEK/10/Div.URT/XI/2023  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
SKPD/OPD Provinsi Kalimantan Timur

*Assalamu alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Talita Sawitri  
No. Mahasiswa : 19312165  
Tempat/Tanggal Lahir : Muara Wahau / 13 Oktober 2001  
Program Studi : Akuntansi  
Jenjang : Strata I (S1)  
Alamat : Jalan Pesut Perum Kotaraja Residence Blok A1 Rt 14, Kec. Tenggarong, Kab. Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Tingkat Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial SKPD Provinsi Kalimantan Timur"**

Dosen Pembimbing : Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 22 Maret 2023

Dekan

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFA.  
NIK: 943120101