

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Pengertian Pengaruh**

Menurut kamus umum Bahasa Indonesia (1994:1031) pengertian pengaruh adalah “Daya yang menyebabkan sesuatu terjadi atau sesuatu yang membentuk atau mengubah sesuatu yang lain”. Pengertian pengaruh dalam penelitian ini adalah melalui analisis laporan keuangan, kinerja keuangan dapat diukur sehat atau tidaknya kondisi keuangan suatu perusahaan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.

#### **2.2. Penganggaran**

Anggaran merupakan rencana jangka pendek (biasanya satu tahun) perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik untuk mewujudkan strategi objektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan. Penganggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan (Nafarin, 2000). Penganggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan, hal-hal berikut ini:

- a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
- b. Memotivasi manajer pelaksanaan diperlukan partisipasi *top management* (direksi).
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.
- d. Membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran merupakan dokumen perencanaan anggaran yang dibuat oleh setiap unit kerja berdasarkan Surat Edaran dari Tim Anggaran (Mardiasmo, 2005). Menghindari penafsiran yang berbeda-beda tentang arti anggaran yang sebenarnya, berikut ini adalah beberapa pendefinisian tentang apa yang dimaksud dengan anggaran. Anggaran merupakan alat perencanaan manajerial dalam bentuk keuangan (Mulyasari dan Sugiri, 2004:439). Anggaran merupakan ungkapan kuantitatif yang normal tentang rencana manajemen (Horngren, 1996:188). Anggaran merupakan pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2002:61).

### 2.3. Anggaran Partisipatif

Partisipasi merupakan suatu konsep di mana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya (Robbins, 2007:179). Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana individu terlibat dalam penyusunan target anggaran, lalu individu tersebut dievaluasi kinerjanya dan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran. Perbedaan penganggaran partisipatif dengan non partisipatif terletak pada tingkat keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran.

Keunggulan partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah dapat memotivasi bawahan untuk mencapai target anggaran, dapat memacu peningkatan moral, inisiatif untuk para lini manajer, pertukaran informasi yang efektif antar pembuat dan pelaksana anggaran. Kelemahan partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah terkadang menetapkan standar yang terlalu tinggi, dapat menyebabkan kesenjangan anggaran/*budgetary slack*.

Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocation resources to unlimited demands*). (Dedi, 2008:76).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Pengertian di atas dapat disampaikan bahwa anggaran berkaitan dengan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintah merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis.

Anggaran partisipatif memiliki beberapa definisi, menurut Brownell dan Mc'Innes (2004) "Anggaran partisipatif adalah suatu proses di mana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi" dan menurut Kennis Partisipasi Anggaran adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran. Penjelasan yang disampaikan oleh Brownell dan Mc'Innes (2004), menghasilkan tiga kata kunci di dalam kegiatan penganggaran partisipatif, yaitu keterlibatan karyawan, proses serta evaluasi. Ketiga hal tersebut, selanjutnya dijadikan sebagai dimensi anggaran partisipatif yang menghasilkan enam indikator yaitu dua indikator untuk masing-masing dimensi.

Anggaran membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan mengawasi kinerja operasi serta data yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban/*responsibility centre*. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan

atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya Milani dalam Ratnawati Kurnia (1997), semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja (Indriantoro, 2000).

Partisipasi anggaran diharapkan kinerja para aparatur pemerintah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan pegawai memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani dalam Septi 2010).

Menurut Septi (2010) ditentukan antara lain oleh:

1. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran.
2. Alasan yang logis oleh atasan dalam melakukan revisi anggaran.
3. Mengajak atasan untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan.
4. Pengaruh usulan bawahan terhadap penetapan anggaran.
5. Menilai kontribusi bawahan terhadap anggaran.
6. Frekuensi bawahan dimintai usulan ketika anggaran sedang disusun.

#### **2.4. Komitmen Manajemen**

Padanan kata komitmen manajemen adalah perpaduan antara komitmen dan manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa untuk memahami padanan kata komitmen manajemen tersebut, terlebih dahulu bagaimana memahami kata komitmen. Komitmen adalah kesepakatan atau janji untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan disertai loyalitas berdasarkan kesamaan nilai atau visi pribadi dan visi organisasi. Komitmen berhubungan dengan visi pribadi, memiliki

kekuatan yang berasal dari keyakinan, nilai-nilai, kepercayaan diri, konsistensi, sikap optimis dan totalitas berkomitmen. Sikap yang lahir dari keyakinan yang kuat, optimis dan totalitas akan membentuk pribadi dengan sikap komitmen tinggi. Sikap ini memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, dengan kata lain memiliki kedekatan sikap yang erat terhadap manajemen, akhirnya individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara bermakna terhadap organisasi melalui manajemen yang berlaku. (Kushariyanti, 2007).

Penjelasan di atas dapat disampaikan bahwa komitmen manajemen adalah suatu keadaan di mana individu menjadi sangat terikat oleh tindakannya. Melalui tindakan ini akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya. Sehingga seorang pegawai dengan komitmen yang tinggi pada umumnya mempunyai kebutuhan yang besar untuk mengembangkan diri dan senang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan di organisasi tempat mereka bekerja.

Pendapat lain disampaikan oleh Robbins dan Judge (2007) bahwa komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Pengertian komitmen mencakup unsur loyalitas, apabila dikaitkan dengan komitmen manajemen berarti bahwa loyal terhadap manajemen. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian ukuran komitmen seorang pimpinan yang

dalam hal ini adalah manajer akan terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Hal ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkannya, sebaliknya bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri. Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disampaikan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada manajemennya yang ditandai dengan adanya, (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

#### **2.4.1. Pengertian Komitmen Manajemen**

Definisi *Management Commitment* oleh Dominic R. Cooper (2006):

*“Management commitment is defined as engaging in and maintain behaviours that help others achieve a goal”*. (komitmen manajemen didefinisikan sebagai pelaksanaan dan pengaturan perilaku yang membantu prestasi kerja untuk mencapai suatu tujuan).

Menurut Wilkinson A, Redman, T and Snape yang dikutip oleh Keith Goffin and marek Szejczewski:

*“Top management commitment is recognised by all quality ‘manager’ as being an essential precondition for the success of quality management” and “having recognised the need for quality improvement, the first objective is to secure management commitment”*.

(komitmen manajemen puncak diakui oleh seluruh pimpinan yang hakikatnya adalah untuk keberhasilan manajemen yang berkualitas dan perlu peningkatan kualitas yang sarannya adalah untuk menjamin komitmen manajemen).

ISO:9000 komitmen manajemen adalah tanggung jawab manajemen perusahaan untuk menetapkan sasaran objektif yang strategis dan sasaran mutu manajemen harus memiliki komitmen dalam penerapannya.

Definisi umum untuk komitmen digunakan dalam literatur SPI adalah yang didefinisikan dalam *CMM (Capability Maturity Model by Software Engineering Institute)*, (*CMU/SEI-94-HB-1, Appendix-6*) sebagai berikut:

*“Commitment - A pact that is freely assumed, visible, and expected to be kept by all parties”.*

O'Reilly and Chatman (1986) menyatakan tentang komitmen manajemen sebagai berikut:

*“Commitment more boardly as a psychological state of attachment that defines the relationship between a person and an entity”.*

Pengertian komitmen manajemen menurut Brown (1996) menyatakan bahwa:

*“This relationship can be viewed in terms of depth (strength), focus and terms, which are common in all types and forms of commitments”.*

Definisi Pekka Abrahamson & Timo Jokelab (1998):

*“Strength of the commitment varies depending on the personal meaning associated with the commitment foci in question, terms define what has to be done in order to fulfil the requirements manifested by the commitment, and finally the focus of commitment is the entity that the person feels committed to. Thus, if SPI is the focus of one's commitment, one then places an SPI initiative at the center of one's commitment, one then places an SPI initiative at the center of one's experience. All employees and managers are committed to many entities in an organization. Both are committed to organization at some level (strength), co-workers, project, owners, etc. Lack of management commitment has often been argued to cause (to some extent) the failure to sustain SPI activities in an*



*organization. Similarly lack of process user commitment is attributed to cause the failure in an SPI initiative”.*

Definisi Kerstin V. Siakasi and Elli Georgiadou, (2002):

*“Management commitement and leadership are the driving factors for motivating employees to strive for continunous process improvement”.*

Definisi Kimball *et al*, (2008) adalah:

*“The most important criteria for assessment. This is because having strong management backing will help overcome shortcomings else where in the project”*

Makna dari pengertian-pengertian seperti disampaikan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa komitmen manajemen adalah prasyarat penting bagi keberhasilan manajemen untuk peningkatan mutu. Selain itu merupakan faktor pendorong untuk memotivasi karyawan agar berupaya meningkatkan kualitas proses yang berkesinambungan (*on going process*). Tujuannya membantu mengatasi kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan suatu tugas atau proyek tertentu. Selain itu komitmen manajemen juga harus terlibat langsung dan mempertahankan kinerja yang lain untuk membantu mencapai tujuan.

#### **2.4.2. Indikator Komitmen Manajemen**

Penilaian terhadap komitmen manajemen dapat dilihat dari indikator pendukungnya, seperti disampaikan para ahli, berikut ini:

Komitmen manajemen adalah partisipasi secara langsung oleh manajemen baik *top* maupun *middle* pada aspek penting tertentu dari organisasi *Business Dictionary* (2010). Berbicara komitmen manajemen tidak bisa lepas dari

manajemen mutu, hal tersebut disampaikan indikator-indikator pendukung manajemen mutu sebagai berikut:

1. *Setting up and serving on a quality committee,*
2. *Formulating and establishing quality policies and objectives,*
3. *Providing resources and training,*
4. *Overseeing implementation at all levels of the organization,*
5. *Evaluating and revising the policy in light of results achieved.*

*Business Intelligence System* menerapkan bahwa suatu organisasi perlu memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi proyek tersebut dimana menurut Kimball *et al.* (2008) faktor-faktor tersebut merupakan tiga bidang penting yang dibutuhkan organisasi dalam menilai persiapan pelaksanaan proyek *Business Intelligence System* yaitu:

1. Tingkat komitmen dan sponsor dari proyek manajemen senior,
2. Tingkat kebutuhan bisnis untuk menciptakan implementasi BI,
3. Jumlah dan kualitas data bisnis yang tersedia.

## **2.5. Efektivitas**

Efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi. Seperti yang dikemukakan oleh Arthur G. Gedeian dkk dalam bukunya *Organization*

*Theory and Design* yang mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “*That is, the greater the extent to which an organization’s goals are met or surpassed, the greater its effectiveness*” (Semakin besar pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar efektivitas) (Gedeian dkk, 1991:61).

Efektivitas memiliki pengertian yang berbeda dengan efisiensi. Seperti yang dinyatakan oleh (Syamsi Ibnu, 1988:2) bahwa: Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efeknya, hasilnya dan kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut. Sedangkan efisiensi (daya guna), penekanannya di samping pada hasil yang ingin dicapai, juga besarnya pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut perlu diperhitungkan.

Perbedaan antara efektivitas dan efisiensi. Perbedaan dari efektivitas dan efisiensi yaitu efektivitas menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan, sedangkan efisiensi cenderung pada penggunaan sumber daya dalam pencapaian tujuan.

Pengertian efisiensi berdasarkan pendapat Admosudiharjo (1987:17) adalah sebagai berikut: “Kita berbicara tentang efisiensi bilamana kita membayangkan hal penggunaan sumber daya (*resources*) kita secara optimum untuk mencapai suatu tujuan tertentu” jadi efisiensi akan terjadi jika penggunaan sumber daya diberdayakan secara optimum sehingga suatu tujuan akan tercapai.

Menurut pendapat Mahmudi dalam bukunya “*Manajemen Kinerja Sektor Publik*” mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau

kegiatan” (Mahmudi, 2005:92). Berdasarkan pendapat tersebut, bahwa efektivitas mempunyai hubungan timbal balik antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output*, maka semakin efektif suatu program atau kegiatan.

Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.

Hubungan arti efektivitas menurut Mahmudi (2005:92) adalah:

$$\text{Efektivitas} = \text{Outcome/Output}$$

Efektivitas menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki, hal ini sesuai dengan pendapat Peter F. Drucker yang dikutip H.A.S. Moenir dalam bukunya *Manajemen Umum di Indonesia yang mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut:*

*“Effectiveness, on the other hand, is the ability to choose appropriate objectives. An effective manager is one who selects the right things to get done”*. (Efektivitas, pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih kebenaran untuk melaksanakan) (dalam Moenir, 2006:166).

Emerson yang dikutip oleh Soewarno (1996:16) bahwa “efektivitas pelayanan publik merupakan pengukuran dalam arti tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditemukan sebelumnya”. Sedangkan Sondang P. Siagian (2008:152), “Efektivitas pelayanan publik berarti penyelesaian pekerjaan tepat

pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut dengan waktu yang telah ditetapkan”.

### 2.5.1 Ukuran Efektivitas

Keluaran (*output*) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (*output*) tidak berwujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (*outcome*) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja (*judgement*), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula.

Efektivitas kerja organisasi sangat tergantung dari efektivitas kerja dari orang-orang yang bekerja di dalamnya. Sangat sulit untuk mengukur efektivitas kerja, karena penilaiannya sangat subjektif dan sangat tergantung pada orang yang menerima pelayanan tersebut. Kesukarannya terletak pada penarikan generalisasi yang akhirnya berlaku umum dan dapat diterima oleh setiap orang. Artinya, meskipun individual sifatnya ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas kerja dari organisasi yang memberikan pelayanan (Sondang P. Siagian, 2008:60) antara lain:

1. Faktor waktu

Faktor waktu di sini maksudnya adalah ketepatan waktu dan kecepatan waktu dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi pelayanan. Hanya saja penggunaan ukuran tentang tepat tidaknya atau cepat tidaknya pelayanan yang diberikan berbeda dari satu orang ke orang lain. Terlepas dari

penilaian subjektif yang demikian, yang jelas ialah faktor waktu dapat dijadikan sebagai salah satu ukuran efektivitas kerja.

## 2. Faktor kecermatan

Faktor kecermatan dapat dijadikan ukuran untuk menilai tingkat efektivitas kerja organisasi yang memberikan pelayanan. Faktor kecermatan disini adalah faktor ketelitian dari pemberi pelayanan kepada pelanggan. Pelanggan akan cenderung memberikan nilai yang tidak terlalu tinggi kepada pemberi pelayan, apabila terjadi banyak kesalahan dalam proses pelayanan, meskipun diberikan dalam waktu yang singkat.

Sondang P. Siagian (2008:32) mengungkapkan beberapa hal yang menjadi kriteria dalam pengukuran efektivitas:

“Efektivitas dapat diukur dari berbagai hal, yaitu: kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya sarana dan prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik”.

Secara lebih operasional, Emitai Atzoni yang dikutip oleh Indrawijaya (1989:227) mengemukakan “efektivitas organisasi akan tercapai apabila organisasi tersebut memenuhi kriteria mampu beradaptasi, berintegrasi, memiliki motivasi dan melaksanakan produksi dengan baik”.

Gibson (2000:32-34) berpendapat bahwa kriteria efektivitas meliputi:

1. Kriteria efektivitas jangka pendek: Produksi, Efisiensi, Kepuasan.
2. Kriteria efektivitas jangka menengah: Persaingan dan Pengembangan.
3. Kriteria efektivitas jangka panjang.
4. Kelangsungan hidup.

Ukuran efektivitas menurut Cambell dalam Steers, (2005:46-48) menyebutkan beberapa ukuran dari pada efektivitas, yaitu:

1. Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi;
2. Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan;
3. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik;

4. Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut;
5. Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi;
6. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya;
7. Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu;
8. Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu;
9. Semangat Kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki;
10. Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan;
11. Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengkoordinasikan;
12. Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Tercapainya tingkat efektivitas yang tinggi perlu memperhatikan kriteria-kriteria efektivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Richard M Steers (2005:46) sebagai berikut: (1) Produktivitas. (2) Kemampuan berlaba. (3) Kesejahteraan pegawai.

Pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam bukunya "*Individual and Society*" (2005:213), ukuran efektivitas adalah sebagai berikut:

1. *Output*, jumlah hasil yang dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik pelayanan dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*).
2. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).

3. Produk Kreatif, artinya penciptaan produk dan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
4. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki intensitas ketaatan yang tinggi dalam tingkatan tertentu, di mana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

### **2.5.2 Pengelolaan Keuangan Daerah**

Pengertian keuangan daerah menurut Pasal 1 Peraturan Pemerintah No. 58

Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai berikut:

“Keuangan Daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut”.

Pengertian pengelolaan keuangan daerah menurut Pasal 1 Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai berikut: “Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggung-jawaban dan pengawasan keuangan daerah”.

Pengertian pengelolaan keuangan daerah menurut Abdul Halim (2002:7) mengemukakan sebagai berikut “Pengelolaan keuangan daerah merupakan pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)”.

Pengertian di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan daerah adalah tercapainya tujuan pengelolaan keuangan daerah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan yang dilaksanakan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan kegiatan daerahnya.



Azas umum pengelolaan keuangan daerah sesuai dengan pasal 4 Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah adalah sebagai berikut:

“Keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat. Pengelolaan keuangan daerah dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah”.

### **2.5.3. Tujuan Pengelolaan Keuangan Daerah**

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa tujuan pokok dari penyusunan keuangan daerah:

- a. Memberdayakan dan meningkatkan perekonomian daerah.
- b. Menciptakan sistem pembiayaan daerah yang adil, proporsional, rasional, transparan, partisipatif, bertanggung jawab dan pasti.
- c. Mewujudkan sistem perimbangan keuangan antara pemerintahan pusat dan pemerintahan daerah yang mencerminkan pembagian tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang jelas antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, mendukung otonomi daerah penyelenggaraan pemerintah daerah yang transparan, memperhatikan partisipasi masyarakat dan pertanggungjawaban dalam kemampuannya untuk membiayai tanggung jawab otonominya dan memberikan kepastian sumber keuangan daerah yang berasal dari wilayah yang bersangkutan.
- d. Menciptakan acuan dalam alokasi penerimaan negara dari daerah.
- e. Menjadikan pedoman pokok tentang keuangan daerah.

Penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan keuangan daerah adalah:

- a. Keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparansi dan bertanggung jawab

dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat bagi masyarakat.

- b. Keuangan daerah dibentuk bukan hanya semata-mata untuk mengurus masalah keuangan tetapi juga untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat.

Abdul Halim (2004:84) mengemukakan bahwa tujuan dari pengelolaan keuangan daerah meliputi:

1. Tanggung jawab,
2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan,
3. Kejujuran,
4. Hasil guna dan kegiatan bunga serta,
5. Pengendalian.

#### **2.5.4 Sumber-Sumber Keuangan Daerah**

Sumber-sumber keuangan daerah menurut UU No.33 Tahun 2004 Pasal 157, meliputi:

- a. Pendapatan Asli Daerah;
  1. Hasil Pajak Daerah.
  2. Hasil Retribusi Daerah.
  3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan.
  4. Lain-Lain PAD yang Sah.
- b. Dana Perimbangan;
  1. Dana Bagi Hasil.
  2. Dana Alokasi Umum.
  3. Dana Alokasi Khusus.
- c. Pinjaman Daerah;
  1. Pemerintah.
  2. Pemerintahan Daerah.
  3. Lembaga Keuangan Bank.
  4. Lembaga Bukan Keuangan Bank.
  5. Masyarakat.
- d. Lain-Lain Penerimaan Daerah;
  1. Hibah.
  2. Dana Darurat.

Uraian di atas maka penulis menarik kesimpulan bahwa sumber-sumber keuangan daerah berasal dari pendapatan hasil daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah dan penerimaan daerah lainnya.

Teori yang menghubungkan dalam penelitian ini yaitu menurut Abdul Halim dan Theresia Damayanti (2007:40) yang menyatakan bahwa:

”Pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah merupakan sesuatu yang penting untuk mendapatkan kepastian mengenai keberhasilan atau ketepatan suatu kegiatan pengelolaan keuangan daerah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Proses pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah dapat dilakukan melalui pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh unit-unit pengawasan yang ada”.

Penjelasan tersebut di atas sangat jelas menunjukkan adanya keterkaitan antara sumber-sumber keuangan daerah, pendapatan hasil daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah serta penerimaan daerah.

## **2.6 Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Penelitian terdahulu berkaitan dengan pengelolaan keuangan pemerintah daerah yaitu Nur (dalam Tuasikal, 2007) menunjukkan bahwa, kompetensi anggota DPRD dan aparatur pemerintah daerah, pelaksanaan sistem akuntansi, penganggaran dan kualitas informasi keuangan secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap prinsip-prinsip tata kelola pemerintah daerah yang baik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Tuasikal (2007) pengaruh pemahaman sistem akuntansi, pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah untuk 155 pejabat eselon dua, tiga dan empat. Hasilnya menunjukkan bahwa secara parsial pemahaman mengenai sistem

akuntansi berpengaruh terhadap kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Secara parsial pengelolaan keuangan berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. Selanjutnya secara simultan pemahaman mengenai sistem akuntansi dan pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. Tetapi penelitian tentang pengelolaan keuangan daerah yang dilakukan Tuasikal (2006) menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) tidak berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah.

Penelitian tentang Komitmen Manajer pernah dilakukan beberapa penelitian terdahulu. Setyarto (2008) tentang pengaruh gaya kepemimpinan, profesionalisme, Komitmen Manajer dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan secara signifikan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, profesionalisme, Komitmen Manajer dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi. Hasil penelitian sebelumnya juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2009), meneliti tentang pengaruh Komitmen Manajer, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bidang keuangan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo. Hasilnya Komitmen Manajer berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian umum Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian umum Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja bagian umum sekretariat daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo.

Menurut Indriantoro (1993) dalam Septi (2010) menyatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi/sikap untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja.

## **2.7 Pengaruh Komitmen Manajer terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Penelitian terdahulu, Septi (2010) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi. Sampel penelitian ini adalah SKPD kota Padang, yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah kepala SKPD dan Kepala Bagian Keuangan di kota Padang. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pemerintah Daerah.

Penelitian Eko Santoso (2011), dengan judul Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Ngawi, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, pada Pemerintah Kabupaten Ngawi dengan judul: efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Ngawi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah dari sisi belanja daerah. Alat analisis yang

digunakan untuk mengetahui pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah adalah dengan penjabaran secara deskriptif yang meliputi; penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Sedangkan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah, menggunakan rasio efisiensi dan rasio efektivitas. Hasil analisis efisiensi pengelolaan keuangan menunjukkan bahwa perhitungan dari formulasi tingkat efisiensi secara keseluruhan rata-rata adalah sebesar 97,53%, ini menunjukkan bahwa tingkat efisiensi masih rendah karena hasilnya kurang dari 100%. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah masih boros dalam menggunakan anggarannya. Hasil analisis efektivitas pengelolaan keuangan daerah menunjukkan bahwa perhitungan dari formulasi tingkat efektivitas pengelolaan keuangan Kabupaten Ngawi tahun 2005 sampai 2010 berfluktuasi dengan tingkat efektivitas rata-rata sebesar 94,03%. Berarti tingkat efektivitas Pengelolaan Keuangan Kabupaten Ngawi adalah sudah efektif, hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan yang menunjukkan angka lebih dari 90%.

Kenis dalam Sumadiyah dan Susanta (2004:481) Tingkat partisipasi manajer pelaksana akan mempengaruhi moral, sikap, kinerja dan kepuasan kerja. Greenberg dan Folger dalam Wasisto dan Sholihin (2004:568) partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena:

- a. Partisipasi memungkinkan bawahan mengomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya.
- b. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dan tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih.

Komitmen Manajer yang tinggi menjadikan pegawai lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi

menjadi lebih baik. Adanya Komitmen Manajer dalam pelayanan publik, maka akan memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah sebagai instansi sektor publik. Pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas pegawai dan lain-lain.

Menciptakan suatu anggaran ada dua cara yang dapat ditempuh, yaitu (Alim dalam Sumadiyah dan Susanta, 2004:481):

- a. Anggaran partisipatif (*bottom-up*). Pada proses anggaran partisipatif proses penyusunan anggaran mengizinkan manajer dengan level yang lebih rendah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran sementara.
- b. Anggaran *Top-down*. Proses penyusunan anggaran tidak melibatkan bawahan secara signifikan.

Ulum (2005:80) karakteristik anggaran yang baik, apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan program,
- b. Berdasarkan pusat pertanggungjawaban (pusat biaya, laba dan investasi),
- c. Sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Sedangkan menurut Ahmad (1996:167) anggaran dapat diklasifikasikan dalam empat jenis, yaitu:

- a. *Appropriation Budget*; *Budget* ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan.
- b. *Performance Budget*; *Budget* yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek.
- c. *Fixed Budget*; *Budget* yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.
- d. *Flexible Budget*; Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas.

Program anggaran dalam bentuk apapun akan sangat bermanfaat bagi perusahaan, lepas dari bentuk dan ketidakpastiannya. Manfaat utamanya adalah (Charles, 1996:186):

- a. Secara formal memberikan tanggung jawab kepada manajer atas segala perencanaan, maka anggaran akan memaksa para manajer untuk berfikir jauh ke depan.
- b. Anggaran memberikan harapan yang pasti, yang merupakan kerangka kerja yang baik untuk memberikan prestasi kerja.
- c. Anggaran membantu para manajer untuk mengkoordinasikan segala upayanya, agar sasaran perusahaan secara keseluruhan sejalan dengan sasaran yang ingin dicapai oleh bagian-bagiannya.

## **2.8 Pengaruh Anggaran Partisipatif, Komitmen Manajer terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Penelitian Rizki (2010) menguji pengaruh Komitmen Manajer, peran manajerial pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Tegal. Hasil penelitian ini menunjukkan Komitmen Manajer berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dan peran manajer pengelolaan keuangan daerah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Penelitian Yudhialfi (2010) yang menguji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan APBD terhadap kinerja organisasi. Temuannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi pada SKPD Kota Padang.

Indriantoro dalam Septi (2010) menyatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi/sikap untuk mencapainya karena mereka



ikut serta terlibat dalam penyusunannya, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja.

Fungsi dari partisipasi penganggaran adalah sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan atasan, tidak hanya seputar masalah anggaran, tetapi juga isu lain yang terkait dengannya. Partisipasi penganggaran memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari atasan mereka, yang tentunya dapat mendukung terciptanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penentuan anggaran dan urusan keorganisasian lain. Selain itu, partisipasi penganggaran juga memungkinkan bawahan untuk mengemukakan kritiknya, untuk mencari informasi bagi penyelesaian tugas Brownell dalam Wasisto (2004).

Kenis dalam Sumadiyah dan Susanta (2004:481) Tingkat partisipasi manajer pelaksana akan mempengaruhi moral, sikap, kinerja dan kepuasan kerja. Greenberg dan Folger dalam Wasisto dan Sholihin (2004:568) partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena:

- a. Partisipasi memungkinkan bawahan mengomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya.
- b. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih dan tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih.

Komitmen Manajer yang tinggi menjadikan pegawai lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Adanya Komitmen Manajer dalam pelayanan publik, maka akan memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah sebagai instansi sektor publik.

Pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas pegawai dan lain-lain.

Menciptakan suatu anggaran ada dua cara yang dapat ditempuh, yaitu

Alim dalam Sumadiyah dan Susanta (2004:481):

- a. Anggaran partisipatif (*bottom-up*). Proses anggaran partisipatif proses penyusunan anggaran mengizinkan manajer dengan level yang lebih rendah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran sementara.
- b. Anggaran *Top-down*. Proses penyusunan anggaran tidak melibatkan bawahan secara signifikan.

Ulum (2005:80) karakteristik anggaran yang baik, apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan program,
- b. Berdasarkan pusat pertanggungjawaban (pusat biaya, laba dan investasi),
- c. Sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Ahmad (1996:167) anggaran dapat diklasifikasikan dalam empat jenis, yaitu:

- a. *Appropriation Budget*; *Budget* ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan.
- b. *Performance Budget*; *Budget* yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek.
- c. *Fixed Budget*; *Budget* yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.
- d. *Flexible Budget*; Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas.

Program anggaran dalam bentuk apapun akan sangat bermanfaat bagi perusahaan, lepas dari bentuk dan ketidakpastiannya. Manfaat utamanya adalah (Charles, 1996:186):

- a. Secara formal memberikan tanggung jawab kepada manajer atas segala perencanaan, maka anggaran akan memaksa para manajer untuk berfikir jauh ke depan.
- b. Anggaran memberikan harapan yang pasti, yang merupakan kerangka kerja yang baik untuk memberikan prestasi kerja.
- c. Anggaran membantu para manajer untuk mengkoordinasikan segala upayanya, agar sasaran perusahaan secara keseluruhan sejalan dengan sasaran yang ingin dicapai oleh bagian-bagiannya.

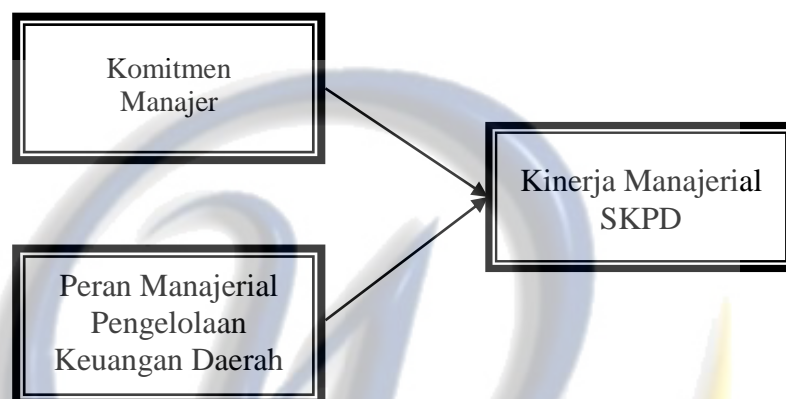
Teori *goal-setting*, keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, menumbuhkan komitmen untuk mencapai tujuan. Persepsi manajer atas keadilan dapat mempengaruhi komitmen mereka, karena manajer merasa dalam proses anggaran terdapat keadilan secara distribusi atau prosedural. (Wasisto dan Sholihin, 2004:567) mengemukakan bahwa apabila manajer dapat menerapkan peraturan secara adil dan konsisten keseluruh pegawai dan memberikan *reward* bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukannya tanpa bias pribadi maka pegawai akan memiliki persepsi positif.

Robbins (2006) kualitas SDM yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah Komitmen Manajer. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Pegawai yang memiliki Komitmen Manajer yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Menurut Hodge dkk. dalam Yuwono (2005).

## 2.9 Kerangka Pemikiran

Menurut Rizki (2010) kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Variabel yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. *Dependent Variable* (Y) yaitu variabel yang dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variable  $X_1$  dan  $X_2$ . Variabel terikat pada penelitian ini adalah Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah.
2. *Independent Variable* ( $X_1$ ) yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel Y. Variabel bebas pada penelitian ini adalah Anggaran Partisipatif.
3. *Independent Variable* ( $X_2$ ) yaitu yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel Y. Variabel bebas pada penelitian ini adalah Komitmen Manajer.

## 2.10. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Anggaran partisipatif akan berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
- 2) Komitmen manajer akan berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.
- 3) Anggaran partisipatif dan komitmen manajer secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan daerah pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat.