

# Pengaruh Kejelasan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial ASN dengan Servant Leadership Sebagai Variabel Moderating

Ajeng Wijayanti<sup>1</sup> Afifah Rahmawati<sup>2</sup>  
Akuntansi<sup>1,2</sup> Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta<sup>1,2</sup>  
[ajeng.wijayanti@uta45jakarta.ac.id](mailto:ajeng.wijayanti@uta45jakarta.ac.id)<sup>1</sup> [afifahrahmawati075@gmail.com](mailto:afifahrahmawati075@gmail.com)<sup>2</sup>

## *Abstrack*

*This study proves whether the clarity of budget targets and organizational commitment have an influence on the managerial performance of ASN. In addition, it is also to test whether the variables of budget clarity and organizational commitment to the managerial performance of ASN can moderate servant leadership. The population and samples selected in this study were the Parks and Urban Forests Sub-dept. in all areas of DKI Jakarta. The questionnaires which were distributed to the Sub-Department of Parks and Urban Forests in all areas of DKI Jakarta were 50 copies per area, so the total of all copies was 250 copies. The software used is SmartPLS (Partial Least Square). The results of hypothesis testing in this study found that budget target clarity has a positive effect on ASN managerial performance, organizational commitment has a positive effect on ASN managerial performance, the influence of servant leadership on ASN managerial performance has a positive and significant effect, servant leadership weakens the influence of budget target clarity on ASN managerial performance. , servant leadership moderation is not able to strengthen the effect of organizational commitment on the managerial performance of ASN. To prevent such a situation, government agencies should be able to improve servant leadership so as to make ASN have a commitment, because ASN who have a commitment will have optimal performance.*

*Keywords: Budget Clarity, Organizational Commitment, ASN Managerial Performance, Servant Leadership.*

## **INTRODUCTION**

Anggaran daerah adalah rencana kerja pemerintah dalam bentuk uang (rupiah) dalam satu periode tertentu (satu tahun) (Nurkholis & Khusaini, 2019). Anggaran sektor public dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan apa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut (Nurkholis & Khusaini, 2019). Wujud komitmen dari manajer publik (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif) dapat terlihat dari anggaran, di mana nantinya kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dalam proses penganggaran pemerintah daerah menggunakan pendekatan kinerja, yang merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut (Yulianto & Muthaher, 2019). Kejelasan sasaran anggaran dalam hal ini mencerminkan sejauh mana sasaran anggaran dinyatakan secara spesifik, jelas dan dapat dipahami oleh mereka yang bertanggungjawab untuk mencapainya. Selain itu, ketidakjelasan sasaran anggaran akan mengakibatkan kegagalan dan kesulitan dalam pelaksanaannya (Hazmi et al., 2012). Sebaliknya, apabila dalam penyusunan anggaran terdapat kejelasan sasaran anggaran maka akan dapat mendorong manajer untuk mempunyai tanggung jawab, sehingga lebih efektif dan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik. Kejelasan sasaran anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam proses penyusunan anggaran, dimana secara tidak langsung dapat memberikan dampak positif dalam proses peningkatan kerja manajerial organisasi. Hal ini dapat kita lihat dari beberapa hasil penelitian mengenai hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial yang menunjukkan hasil bahwa kejelasan sasaran anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Sumarni, 2014) dan (Handayani, 2020).

Disamping itu juga ada beberapa penelitian yang ternyata menemukan hasil yang berbeda dalam hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, mereka menemukan hasil dimana kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh dalam peningkatan kinerja manajerial. Hal tersebut menunjukkan kemungkinan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Kejelasan sasaran anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial (Oktaviana et al., 2019). Ada atau tidaknya sasaran anggaran yang jelas, tidak akan berpengaruh terhadap kinerja, hanya saja tergantung pada bagaimana cara seorang pimpinan SKPD/Kabag/Kabid/KaSubBag atau yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran dalam menentukan sasaran (target) anggaran (Wahyuni et al., 2014).

Jika mereka berprinsip harus senantiasa melakukan yang terbaik yang dapat mereka lakukan, maka perhatian terhadap bagaimana target anggaran yang sudah dicapai dengan seperti yang diharapkan tidak akan menjadi penting, artinya apakah sasaran anggaran mereka sudah dinyatakan dengan jelas atau tidak, maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja mereka. Dalam konteks pemerintah daerah, pemerintah daerah sulit dalam menetapkan sasaran karena adanya berbagai kepentingan stakeholder. Terlebih lagi adanya unsur politik didalam lingkungan pemerintah daerah itu sendiri. Jadi baik atau tidaknya pengukuran kinerja sebaiknya tidak hanya dilihat dari aspek keberhasilan anggaran saja. Ini mengingat karena adanya muatan politik dalam anggaran sektor publik.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuh organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta kepuasan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi) (Setyanti Kusumaputri, 2018). Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks pemerintah daerah, seperti yang ikut dalam penyusunan anggaran akan lebih bertanggung jawab jika didukung dengan komitmen aparat yang tinggi terhadap organisasi (intansi) pemerintah daerah. Aparat akan lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi. Hal ini akan mendorong aparat untuk menyusun anggaran dengan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi dan akan meningkatkan kinerja.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melakukan tugas mencapai tujuan organisasi. Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Perubahan yang semakin pesat, serentak, dan pervasive, menuntut personel untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya. Untuk itu seorang pemimpin juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Orang yang memegang posisi leadership perlu memahami kinerja apa yang dituntut daripadanya untuk memahami peran serta kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja. Secara singkat, pemimpin organisasi dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasi mampu bertahan hidup dan berkembang di dalam lingkungannya.

Kepemimpinan merupakan suatu proses pencapaian hal-hal besar melalui para pegawai, kepemimpinan juga melibatkan lebih dari sekedar mengatur atau mengarahkan orang lain, kepemimpinan melibatkan pengembangan keahlian para pegawai melalui pendelegasian. Di samping itu, komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dapat dikatakan bahwa komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (job) atau aktivitas.

Peneliti mencoba memperluas pembahasan mengenai hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja ASN pemda. Termotivasi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini

mengkonfirmasi kembali apakah partisipasi kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemda. Di samping itu, juga untuk menguji apakah variabel komitmen organisasi dan variabel servant leadership dapat memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja ASN pemda.

## LITERATUR RIVIEW DAN HIPOTESIS

### Expectancy Theory

Grand theory yang menjadi landasan penelitian ini yaitu, Teori Harapan (Expectancy Theory) sering digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Kecenderungan pegawai untuk termotivasi untuk berusaha lebih giat ketika mereka berkeyakinan bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik (Robbins et al., 2015). Penilaian kerja yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasi seperti gaji dan atau imbalan secara intrinsik dan imbalan tersebut akan memuaskan tujuan pribadi para pegawai. Dengan demikian teori harapan berfokus pada tiga hubungan yaitu sebagai berikut.

1. Hubungan usaha-kinerja yaitu probabilitas yang dirasakan oleh individu yang mengarahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.
2. Hubungan kinerja-penghargaan yaitu keadaan dimana individu meyakini untuk melaksanakan pada suatu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.
3. Hubungan penghargaan-tujuan pribadi yaitu keadaan dimana imbalan yang diberikan organisasi memuaskan tujuan pribadi dari individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

### Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial ASN

Ketidajelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang, dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran itu dipahami oleh orang yang bertanggung jawab atas anggaran tersebut. Sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik, dan mudah dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk menyusun dan melaksanakannya. (Wahyuni et al., 2014) menjelaskan bahwa tujuan merupakan arah (direction) yang akan menunjukkan tujuan (destination) daerah dimasa yang akan datang, sedangkan sasaran menunjukkan batas-batas (milestones) sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Semakin jelas anggaran yang telah direncanakan sebelumnya melalui prediksi yang akurat mengenai perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang serta didukung oleh struktur organisasi yang terdesentralisasi, maka kinerja manajerial SKPD akan semakin meningkat (Wiprastini et al., 2014). Kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Yamin Noch, 2020). Demikian pula (Iwan S, 2019) menemukan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut ***H1 : Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial ASN.***

### Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial ASN

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi, bagi individu berkomitmen tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting yang harus dicapai serta berpandangan positif dan berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi (Fibrianti, D. and Riharjo, 2013). Hal ini berarti bahwa individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Demi tercapainya tujuan organisasi, maka individu yang memiliki komitmen tinggi akan menghasilkan kinerja individu yang tinggi pula. (Harlista Sukmantari & Wirasedana, 2015), (Laila, 2016) dan (Nining Asniar & Husin, 2015) dari hasil

penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Artinya individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut ***H2 : Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Manajeria ASN.***

### **Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Manajerial ASN**

Servant leadership yang merupakan model kepemimpinan melayani di lingkungan Pemerintahan dapat berdampak pada peningkatan komitmen organisasional dan kinerja (Nadir, 2016), berdasarkan hasil pengujian (Making & Sukesi, 2020) peneliti menemukan bahwa pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian (Syahrial et al., 2016) yang menyatakan bahwa Servant Leadership berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai hal ini menunjukkan bahwa semakin membaiknya Servant Leadership, akan menunjukkan kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut ***H3 : Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajeria ASN .***

### **Moderasi Servant Leadership Mampu Memperkuat atau Memperlemah Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial ASN.**

Kejelasan sasaran anggaran dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (servant leadership) (Setiawan, 2013). Namun, ada juga yang membuktikan bahwa interaksi kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh dengan gaya kepemimpinan (servant leadership) (Zurlaili Sofia, 2013). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpotensi memberikan dampak dari servant leadership. Dan hal tersebut konsisten dengan penelitian (Setiawan, 2013) bahwa gaya kepemimpinan (servant leadership) mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran (kejelasan sasaran anggaran) dengan kinerja instansi pemerintah daerah. Sesuai dengan pernyataan penelitian terdahulu dan argumen diatas, maka ditetapkan hipotesis ***H4 : Moderasi servant leadership mampu memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial ASN.***

### **Moderasi Servant Leadership Mampu Memperkuat atau Memperlemah Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial ASN.**

Servant leadership adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Nendah et al., 2020). Servant leadership yang merupakan model kepemimpinan melayani di lingkungan pemerintahan dapat berdampak (memoderasi) pada peningkatan komitmen organisasi dan kinerja ASN (Nadir, 2016). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpotensi memberikan dampak dari komitmen organisasi. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai Organizational Citizenship Behavior yang lebih baik, dan hal tersebut konsisten dengan penelitian (Oktiani & Fitri, 2021) pengaruh servant leadership pada kinerja pegawai melalui OCB karena pegawai dengan suka menawarkan diri kepada rekan kerja untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya, selalu mengedepankan kejujuran dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, selalu berinisiatif dalam penyelesaian tugas dengan sebaik-baiknya, selalu bangga menjadi bagian dari organisasi, aturan kerja yang ada sudah baik dan menyukai akan pelatihan, pembelajaran dan pengembangan yang diadakan. Hal inilah yang menjadikan meningkatnya kinerja pegawai. Sesuai dengan pernyataan penelitian terdahulu dan argumen diatas, maka ditetapkan hipotesis ***H5 : Moderasi servant leadership mampu memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial ASN.***

## **METHODOLOGY**

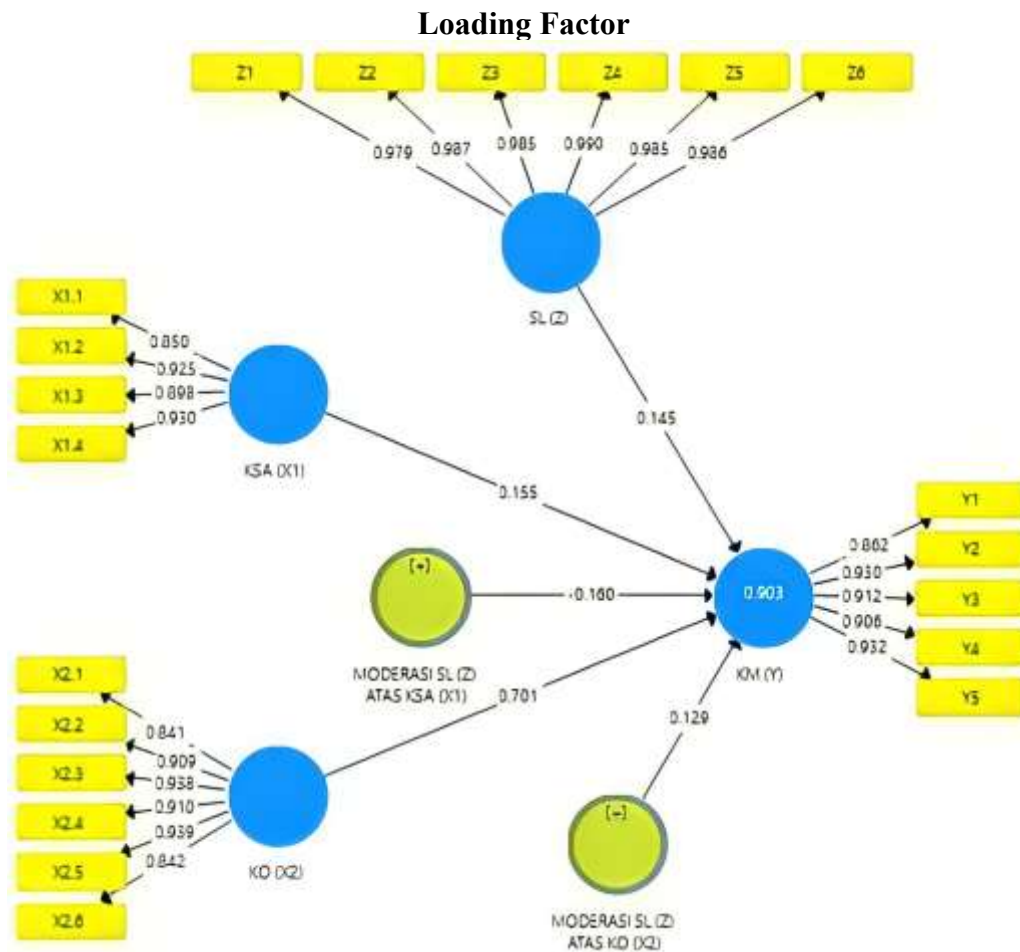
Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Suku Dinas Pertamanan dan Hutan Kota di semua wilayah DKI Jakarta, sampel berasal dari Suku Dinas Pertamanan dan Hutan Kota di semua wilayah DKI Jakarta. Populasi tersebut sekaligus merupakan sampel dalam penelitian ini, karena masing-masing sudin tersebut juga melakukan proses penyusunan anggaran untuk sudin-sudin mereka sendiri. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Kuesioner ini berbentuk folder google formulir yang berisi tanggapan atas pertanyaan tertulis yang diajukan oleh peneliti. Kuesioner yang akan disebar ke Sudin Pertamanan dan Hutan Kota di semua wilayah DKI Jakarta sebanyak 50 eksemplar per wilayah jadi total semua eksemplar yaitu 250 eksemplar. Kuesioner diantar secara langsung kepada sudin-sudin dan ditujukan kepada aparat sipil negara di Suku Dinas Pertamanan dan Hutan Kota di semua wilayah DKI Jakarta. Jumlah sampel yang diambil kira – kira 5 sampai 10 kali dari jumlah indikator yang ada (Hair, 2015). Jumlah indikator dari variabel yang diteliti yaitu 17 indikator, sehingga minimal responden yang harus di dapat yaitu 100 tetapi jika lebih akan lebih baik.

Penelitian ini memiliki empat variabel yang diteliti. Yang pertama yaitu variabel kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran merupakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku pegawai (Fadly, 2021). Kejelasan sasaran anggaran menggunakan lima variabel indikator, yaitu membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan, menetapkan sasaran yang prioritas, menetapkan kebutuhan koordinasi, menetapkan standar atau target yang ingin dicapai (Widiya, 2017). Kedua, variabel komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan hal yang mendasar bagi terpeliharanya dan eksistensi sebuah institusi (Cobbinah et al., 2020). Komitmen organisasi menggunakan tiga indikator yaitu affective commitment, continuance commitment dan normative commitment (Muhammad et al., 2016). Ketiga, variabel kinerja manajerial ASN. Menurut keputusan (Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 239/IX/6/8/2003, 2003) kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Kinerja manajerial ASN menggunakan empat indikator yaitu prestasi kerja yang artinya hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, keahlian yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, perilaku yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya, kepemimpinan yaitu aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat termasuk pengampilan keputusan dan penentuan prioritas (Mukhlisoh, 2016). Keempat, variabel *servant leadership*. Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leadership*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinya di atas dirinya (Seksi Hukum dan Informasi KPKNL Palu, 2020). *Servant leadership* menggunakan lima indikator yaitu pemberdayaan, visi, kepercayaan, kerendahan hati, dan kasih sayang (Adinda & Lita, 2019). Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang menggunakan skala likert 1 sampai 5. Pernyataan atau pertanyaan yang dibuat pada kuesioner berdasarkan indikator dari setiap variabel yang diteliti. Jawaban responden yang terkumpul lalu di rekapitulasi untuk si analisis.

## **RESULT AND DISCUSSION**

Responden dalam penelitian ini yaitu Aparat Sipil Negara (ASN) yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada 50-54 ASN di Suku Dinas Pertamanan dan Hutan Kota di semua wilayah DKI Jakarta yang dianggap mampu untuk menggambarkan kinerja manajerial secara keseluruhan, sehingga total responden dalam penelitian ini 254 orang. Berdasarkan data yang diisi oleh responden yang terdapat pada kuesioner penelitian, dapat diketahui karakteristik responden ASN di Suku Dinas Pertamanan dan Hutan Kota di semua wilayah DKI Jakarta yang mengisi penelitian. Adapun karakteristik responden yang disajikan yaitu jenis kelamin untuk

laki-laki 31,1% dan perempuan 69%, umur, dan lama bekerja. Uji kualitas data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yang merupakan model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan pendekatan berdasarkan *variance* atau *componentbased structural equation modeling*. Softwer yang akan digunakan adalah SmartPLS (*Partial Least Square*).



Sumber: Data Olahan SmartPLS

Evaluasi awal atau pengujian pengukuran model bersifat reflektif yaitu dengan convergent validity. Evaluasi convergent validity dimulai dengan melihat item reliability yang ditunjukkan oleh nilai loading faktor lebih dari 0,5 maka memiliki validitas yang baik. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup. Uji signifikansi loading faktor dapat dilakukan dengan t statistic atau p value, bila nilai t statistic > 1,96 dan p value < 0,05 maka memiliki validitas signifikan. Dari gambar di atas menunjukkan bahwa loading faktor memberikan nilai yang sesuai disarankan. Berarti indikator yang digunakan di dalam penelitian ini adalah valid atau dapat dikatakan telah memenuhi convergent validity.

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Hipotesis	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	AVE	Hasil Keputusan
KSA	0,923	0,925	0,945	0,812	Diterima
KO	0,951	0,955	0,961	0,806	Diterima
KM	0,947	0,949	0,959	0,826	Diterima
SL	0,994	0,994	0,995	0,971	Diterima

Sumber: Data Olahan SmartPLS

Untuk melihat uji validitas dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) memiliki > 0,50 maka dapat dikatakan bahwa uji validitas dapat dinyatakan valid. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner penelitian yang digunakan reliabel atau andal, untuk uji reliabilitas yang dilakukan dengan *Cronbach's Alpha*, *Rho* dan *Composite Reliability* untuk semua variabel memiliki hasil > 0,70 maka dapat dikatakan

uji reliabilitas dapat dinyatakan reliabel. *Cronbach's Alpha* ini untuk uji reliabilitas instrument yang artinya semakin dekat koefisien keandalan, maka akan semakin baik. Keandalan konsistensi antar item atau koefisien terdapat di *Cronbach's Alpha*. Maka dengan demikian semua instrument penelitian dapat juga dikatakan reliabel. Pengujian model struktural atau inner model digunakan untuk pengujian hipotesis antara variabel dapat dilihat dari nilai P value dan T statistic, bila nilai P value dibawah 0,05 atau 5% berarti diterima atau signifikan dan bila nilai T statistic di atas 1,96 maka signifikan. Untuk membuktikan hipotesisnya maka pengujiannya berdasarkan nilai Path Coefficients (koefisien jalur) seperti tabel dibawah yang merupakan hasil perolehan pembuktian hipotesis berikut ini:

**Tabel 2. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis		Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Values	Hasil Keputusan
H <sub>1</sub>	KSA → KM	0,155	0,153	0,058	2,664	0,008	Diterima
H <sub>2</sub>	KO → KM	0,701	0,708	0,072	9,786	0,000	Diterima
H <sub>3</sub>	SL → KM	0,145	0,139	0,038	3,843	0,000	Diterima
H <sub>4</sub>	SL * KSA → KM	-0,160	-0,134	0,078	2,043	0,042	Diterima
H <sub>5</sub>	SL * KO → KM	0,129	-0,110	0,088	1,465	0,144	Ditolak

*Sumber: Data Olahan SmartPLS*

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima dan dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ASN. Hal ini dapat dilihat dari nilai P Values yaitu 0,008 dan Decision diterima. Sejalan dengan bukti penelitian dari (Yamin Noch, 2020) dan (Iwan S, 2019). Dalam unit kerja organisasi diperlukan keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran dalam membuatnya memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran, dengan melihat kondisi kerja di setiap unit kerja organisasi yang kurang nyaman dan tidak kondusif mengakibatkan ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi bingung dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksanaan anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan, kalau sasaran anggaran pemerintah daerah sudah dinyatakan jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab melaksanakannya. Hal ini berimplikasi pada peningkatan kinerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima dan dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ASN. Hal ini menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi searah dengan kinerja manajerial ASN. Semakin tinggi komitmen organisasi yang ada dalam setiap individu atau aparat sipil negara akan meningkatkan kinerja yang baik pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Harlista Sukmantari & Wirasedana, 2015), (Laila, 2016) dan (Nining Asniar & Husin, 2015) yang mengatakan bahwa individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu peningkatan komitmen organisasi disetiap instansi pemerintah, merupakan prioritas dalam meningkatkan kinerja aparat sipil negara atau aparat pemerintah daerah. Pembuktian hipotesis ketiga (H3) berdasarkan hasil pengujian ini menemukan bahwa pengaruh servant leadership terhadap kinerja manajerial ASN berpengaruh positif dan signifikan, sehingga H3 diterima. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian (Syahrial et al., 2016) dan (Making & Sukesi, 2020) yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai hal ini menunjukkan bahwa semakin membaiknya Servant Leadership, akan menunjukkan kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hipotesis keempat (H4) servant leadership dinyatakan negatif dan signifikan artinya dapat memperlemah pengaruh dari kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial ASN. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial ASN masih kurang berpotensi memberikan dampak dari servant leadership sebagai variabel pemoderasi. Hal ini dikarenakan keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai

tujuan organisasi. Keberadaan seorang pimpinan juga dipandang sebagai faktor penentu dalam kehidupan berorganisasi. Untuk hipotesis terakhir yaitu hipotesis kelima (H5) Moderasi servant leadership tidak mampu memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial ASN. Dengan demikian penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nadir, 2016) dan (Oktiani & Fitri, 2021). Untuk mencegah keadaan yang demikian penelitian ini menyarankan alangkah baiknya bahwa sebagai ASN di lingkungan pemerintah daerah Suku Dinas Pertamanan dan Hutan Kota di semua wilayah DKI Jakarta mereka harus siap dan melaksanakan tugasnya sebagai public service melakukan pelayanan di lingkungan organisasi pemerintahan, dan sebagai pimpinan harus bersedia terjun langsung dalam organisasi untuk membangun dan mendorong ASN bisa berkembang dalam komitmen dan kinerja.

Hasil dari penelitian ini patut didiskusikan terkait dengan hasil koefisien determinasi. Koefisien determinasi biasanya dijadikan dasar dalam menentukan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan yaitu :  $KD = R^2 \times 100\%$ . Berdasarkan dari pengolahan data pada penelitian ini, di dapatkan  $R^2$  yaitu 0.903. Dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0.903, yang memiliki arti bahwa Pengaruh Kejelasan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial ASN memberikan sumbangan sebesar 90.3% sedangkan sisanya sebesar 9.7% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain diluar penelitian ini.

## CONCLUSION AND SUGGESTION

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial ASN dengan servant leadership sebagai variabel moderating. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ASN, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ASN, servant leadership terhadap kinerja manajerial ASN berpengaruh positif dan signifikan, servant leadership dapat memperkuat pengaruh dari kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial ASN dan moderasi servant leadership tidak mampu memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial ASN. Dari hasil penelitian ini terlihat dan moderasi servant leadership tidak mampu memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial ASN. Untuk mencegah keadaan yang demikian sebaiknya instansi pemerintah dapat meningkatkan servant leadership sehingga membuat ASN memiliki komitmen, karena ASN yang memiliki komitmen akan memiliki kinerja yang optimal.

## REFERENCES

- Adinda, D., & Lita, W. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan dalam Melayani dan Kepribadian terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di PT Kantor Pos Indonesia Kota Bandung*. 1–14. <https://elibrary.unikom.ac.id>
- Cobbinah, E., Ntarmah, A. H., Obeng, A. F., & Quansah, P. E. (2020). Organizational Commitment and Job Performance: Examining the Mediating and Moderating Roles of Organizational Citizenship Behaviour and Leadership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 93. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17660>
- Fadly, A. (2021). The Role of Cost Management Knowledge As Moderation: Participatory Budgeting, Clarity of Budget Objectives, Managerial Performance. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*, 5(Vol. 5 No.2), 1–16.
- Fibrianti, D. and Riharjo, I. B. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 1(Volume 1(1), Pp.108-121.). [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0,5&cluster=15898607543736282652](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&cluster=15898607543736282652)
- Handayani, P. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderating pada



Pemerintah Kota Batu. *Journal of Public and Business Accounting, Volume 1*(VOL. 1 NO. 01 (2020): EDISI JUNI). <http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v3/index.php/jopba/article/view/82/22>

- Harlista Sukmantari, D. A. M., & Wirasedana, I. W. P. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Akuntansi*, 10(1), 261–278.
- Hazmi, Y., Imran, A., Zuarni, Irawan, Y., & Herry Safrizal, S. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintahan Kota Lhokseumawe (Studi Empiris Pada Satuan Kerja). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 32.
- Iwan S, S. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(3), 1068–1079. <https://doi.org/10.24036/jea.v1i3.128>
- Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 239/1X/6/8/2003, L. A. N. R. I. (2003). *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Lembaga*.
- Laila, N. (2016). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Aparatur terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton)* (Issue May).
- Making, S. D., & Sukesu. (2020). Pengaruh Self Confidence dan Servant Leadership melalui Organizational Commitment terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Surabaya. *Soetomo Business Review*, 1(2), 108–126.
- Muhammad, F., Moch, M. W., & Andi, T. H. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*, 02(94), 14–15.
- Mukhlisoh, I. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Banten*.
- Nadir, M. (2016). Pengaruh Servant Leadership, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Pendidikan PEPATUDZU*, 1(2), 38–50.
- Nendah, Mulyantini, N., & Yustini, I. (2020). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai DISPARBUD Kabupaten Pangandaran). *Bussines Management and Entrepreneurship Journal*, 2(4), 63–79.
- Nining Asniar, R., & Husin, A. B. W. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Aparatur terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pemerintah Kota Baubau). *Jurnal Ilmu Ekonomi Universitas Halu Oleo Kendari*.
- Nurkholis, & Khusaini, M. (2019). *Penganggaran Sektor Publik*. [https://www.google.co.id/books/edition/Penganggaran\\_Sektor\\_Publik/tcqPDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=penganggaran+sektor+publik&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Penganggaran_Sektor_Publik/tcqPDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=penganggaran+sektor+publik&printsec=frontcover)
- Oktaviana, A. W., Suharno, & Widarno, B. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Surakarta). *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST)*, 70(8), 827–838.
- Oktiani, W. K. ., & Fitri, L. (2021). Pengaruh Kepercayaan dan Servant Leadership terhadap Kinerja dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, IX(1), 56– 66.

- Robbins, S., Judge, T., Millett, B., & Jones, M. (2015). *OB: The Essentials*. [https://www.google.co.id/books/edition/OB\\_The\\_Essentials/BzTiBAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=that+there+is+a+tendency+for+employees+to+be+motivated+to+try+harder+when+they+believe+that+the+effort+will+result+in+a+good+performance+appraisal&pg=PA131&printsec=fron](https://www.google.co.id/books/edition/OB_The_Essentials/BzTiBAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=that+there+is+a+tendency+for+employees+to+be+motivated+to+try+harder+when+they+believe+that+the+effort+will+result+in+a+good+performance+appraisal&pg=PA131&printsec=fron)
- Seksi Hukum dan Informasi KPKNL Palu, K. K. (2020). *Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Kekinian*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palu/baca-artikel/13049/Kepemimpinan-yang-Melayani-Servant-Leadership-Sebagai-Gaya-Kepemimpinan-Kekinian.html>
- Setiawan, B. F. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah ( Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang ) Wisuda Periode Maret 2013. *Jurnal Akuntansi - e-Journal UNP*, 1.
- Setyanti Kusumaputri, E. (2018). *Komitmen pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi)*. [https://www.google.co.id/books/edition/Komitmen\\_pada\\_Perubahan\\_Organisasi\\_Perub/RchcDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Setyanti+Kusumaputri&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Komitmen_pada_Perubahan_Organisasi_Perub/RchcDwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Setyanti+Kusumaputri&printsec=frontcover)
- Sumarni, N. (2014). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas terhadap Kinerja Manajerial* (Vol. 5, Issue 2).
- Syahrial, A., Brahmasari, I. A., & Nugroho, R. (2016). Effect of Emotional Quotient, Servant Leadership, Complexity of Task, Cultural Organization of Work Motivation and Performance of Civil State Apparatus (ASN) In Wajo South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 5, 71–88. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- Wahyuni, Surya, R. A. S., & Savitri, E. (2014). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hulu)* (Issue 32).
- Widiya, R. W. (2017). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Penekanan Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Indragiri Hulu) Oleh. JOM Fekon*. <https://media.neliti.com/media/publications/125589-ID-analisis-dampak-pemekaran-daerah-ditinja.pdf>
- Wiprastini, Sinarwati, N. K., & Herawati, N. T. (2014). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada 15 SKPD Berupa Dinas Di Kabupaten Buleleng). *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1).
- Yamin Noch, M. (2020). Determinan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis, Volume 2(VOL 2 NO 2 (2021))*. <https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj/article/view/52/41>
- Yulianto, A. R., & Muthaher, O. (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Pati. *Tirtayasa Ekonomika*, 14(2), 204. <https://doi.org/10.35448/jte.v14i2.6478>
- Zurlaili Sofia, A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bengkalis). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.