

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Program Studi Akuntansi – Sektor Publik Fakultas Ekonomi

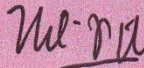
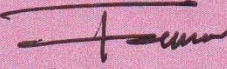
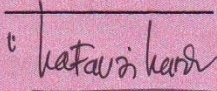
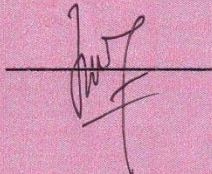
Universitas Negeri Padang

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)**

Nama : Messa Mongeri
NIM/BP : 88745/2007
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2013

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Nelvirita, SE, M.Si, Ak	
2.	Sekretaris	: Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	
3.	Anggota	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	
4.	Anggota	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	

ABSTRAK

Messa Mongeri (88745) : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 2013.

**Pembimbing : 1. Nelvirita, SE, M.Si, Ak.
2. Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. 2) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada Kabag, Kasi dan Kasubbag Keuangan. Analisis yang digunakan adalah MRA (Moderated Regression Analysis) dan uji t untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,019 > 1,658$ (sig. $0,003 < 0,05$) dan nilai β dengan arahnya positif (H_1 diterima). 2) Komitmen Organisasi tidak mempengaruhi hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $0,409 < 1,658$ (sig. $0,683 > 0,05$) dan nilai β dengan arahnya negatif (H_2 ditolak).

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan: 1) Pemerintah daerah (SKPD) kota Padang hendaknya memperhatikan dan mampu menerapkan komitmen organisasi bagi para pegawainya, serta dapat meningkatkan partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran. 2) Untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti judul yang sama sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara wawancara, dan penggantian teknik pengambilan sampel, serta dilakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian. 3) Bagi peneliti yang meneliti dengan judul yang sama, sebaiknya menambahkan variabel lain seperti informasi asimetri, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada **Ibu Nelvirita SE, M.Si, Ak** dan **Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak** selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
3. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.

4. Bapak dan Ibu Kepala Sub Bagian pada masing-masing SKPD di Lingkungan Pemko Padang yang telah membantu penulis memberikan data penelitian.
5. Orang tua penulis (**Harmon Purba dan Eri Yusmaini**) yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, do'a tulus ikhlas serta dukungan kepada penulis.
6. Adik-adikku tersayang **Nesi Mongeri, SH, Lexs, Gita, Randa** dan my lovely **Nofri Andre Arda** yang selalu memberi motivasi dan semangat, serta seluruh keluarga besar penulis atas kasih sayang dan bantuan moril dan materil.
7. Teman-teman di Fakultas Ekonomi **Fairoza, Fitri, Rinda, Lia, Toyal, Putri, Rina** dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2007.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	11
A. Kajian Teori	11
1. Kinerja Pemerintah Daerah	11
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	19
3. Komitmen Organisasi	27
B. Penelitian Terdahulu	33
C. Pengembangan Hipotesis	35
D. Kerangka Konseptual	39
E. Hipotesis Penelitian	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Jenis Penelitian	41
B. Populasi, Sampel, dan Responden	41
C. Jenis Dan Sumber Data	43
D. Metode Pengumpulan Data	44
E. Variabel Penelitian	44
F. Instrumen Penelitian.....	45

G. Uji Validitas Dan Reliabilitas	47
H. Uji Asumsi Klasik	50
I. Model dan Teknik Analisis Data	51
J. Definisi Operasional	55
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Sampel dan Responden Penelitian	56
B. Demografi Responden	57
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	60
D. Analisis Deskriptif	62
E. Hasil Uji Asumsi Klasik	67
F. Uji Model	71
G. Pembahasan	76
BAB V PENUTUP	81
A. Kesimpulan	81
B. Keterbatasan	81
C. Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Padang	42
2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	46
3. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	48
4. Nilai <i>Cronbach's Alph</i>	49
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	56
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	58
8. Jumlah Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	59
9. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	60
10. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil	61
11. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	61
12. Statistik Deskriptif	62
13. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	62
14. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Komitmen Organisasi.....	64
15. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Pemerintah Daerah	65
16. Uji Normalitas	68
17. Uji Multikolinearitas	69
18. Uji Heterokedastisitas	70
19. Uji Koefisien Determinasi	71
20. Uji Moderated Regression Analysis.....	72
21. Uji F Statistik	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	87
2. Tabulasi Data Pilot Test.....	90
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pilot Test	93
4. Tabulasi Data Penelitian	96
5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian	105
6. Uji Asumsi Klasik	109
7. Uji Normalitas	109
8. Uji Multikolinearitas	110
9. Uji Heterokedastisitas	110
10. Uji Koefisien Determinasi	110
11. Pengujian Model dengan Uji Interaksi MRA	111
12. Uji F	111

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan karena sering memonitor setiap perencanaan pemerintah dalam satu periode.

Proses perencanaan pembangunan daerah perlu diimbangi oleh ketersediaan beberapa hal seperti : kapasitas aparatur pemerintah, sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber dana. Berkaitan dengan hal ini, maka untuk mengukur tingkat pencapaian atas rencana yang ditetapkan dengan sasaran yang ingin dicapai perlu dilakukan evaluasi atas kinerja. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tentang perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah, berdampak pada perubahan fundamental dalam hubungan tata pemerintah dan hubungan keuangan sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan anggaran pemerintah daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun

berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial. Peningkatan pengukuran kinerja bila dilihat dari proses pembandingan industri yang berkaitan dengan struktur pengendalian, dapat dikembangkan dengan beberapa cara seperti arbitrase dan persentase keluaran (output) dibandingkan dengan masukan (input) yang telah dikeluarkan (Mardiasmo, 2009).

Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah (Gusmal, 2007).

Salah satu alat yang digunakan manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi adalah anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama

periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politiknya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Menurut Mulyadi (2001) anggaran merupakan rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam kesatuan moneter atau ukuran yang lain dalam jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan bentuk rencana kegiatan dari pimpinan sampai pada karyawan tingkat bawah. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana dalam kuantitas yang dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup satu periode.

Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat (Mardiasmo, 2009). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, pegawai dan

pimpinan dalam penyusunan anggaran, karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2008).

Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program output yang dihasilkan, sumber daya yang dibutuhkan, periode pelaksanaan program, alokasi dan indikator kerja. Seluruh program yang telah dirancang oleh masing-masing unit kerja, selanjutnya diserahkan kepada Panitia Eksekutif. Panitia Eksekutif selanjutnya menganalisis dan bila perlu menyeleksi program-program yang akan dijadikan rencana kerja di masing-masing unit kerja berdasarkan program kerja yang masuk ke Panitia Eksekutif, selanjutnya disusun dan dirancang draf Kebijakan Pembangunan dan Kebijakan Anggaran Tahunan (APBD) yang nantinya akan dibahas pihak legislatif (Permendagri No 13 Tahun 2006).

Di samping itu pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan SKPD, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah di anggarkan secara periodik.

Anggaran yang telah disusun memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff & Lewin, 1970 dalam Muthaher, 2007). Anggaran dipandang sebagai wujud komitmen dari budget holder (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislative). Sehingga sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dalam hal ini, kinerja pemerintah daerah selaku eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai, dikaitkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan. Selain partisipasi penyusunan anggaran yang menunjang untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi yaitu komitmen organisasi.

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, akuntabilitas, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi (Siagian:2002). Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Dalam beberapa kasus organisasi pemerintah menunjukkan hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur pemerintah merupakan bagian dari topik *Behavioral Accounting* yang telah banyak diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya, dan merupakan masalah yang banyak diperdebatkan. Bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) yang melakukan penelitian pada SKPD pemerintahan kota Padang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Penelitian Mila (2005) juga menunjukkan pengaruh signifikan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Iva (2011) yang

membuktikan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan kultur organisasi juga tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer. Penelitian Arifah (2007) melakukan penelitian pada unit SKPD di Karisidenan Surakarta. Hasil dari penelitian tersebut menemukan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas.

Fenomena yang terjadi di pemerintahan kota Padang dapat dilihat dari kinerja pemerintah kota Padang dari pencapaian pelaksanaan kegiatan pembangunan dan melambatnya pertumbuhan ekonomi yang dapat dilihat dari Realisasi pendapatan asli daerah (PAD) Kota Padang sampai Agustus 2011, baru mencapai 67,50 persen. Pendapatan yang ditargetkan ke Pemko di 2011 sebanyak Rp 1,1 triliun, tapi hanya mampu direalisasikan per 25 Agustus 2011 sebesar Rp 797 miliar. Hal ini disebabkan keterbatasan sumber daya aparatur di lingkungan Pemko dalam pengelolaan keuangan daerah. (Padang Ekspres/Red/Redaksi_ILS)

Berdasarkan fenomena di atas serta dari temuan-temuan sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut ditengahi dengan digunakannya pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini

menyatakan bahwa perbedaan hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja aparat pemerintah daerah disebabkan oleh perbedaan situasi atau kondisional (Govindarajan,1986). Partisipasi penyusunan anggaran tidak akan secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan faktor-faktor eksternal dan internal yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Pelaksanaan mekanisme birokrasi dalam sistem penyusunan anggaran dalam perkembangannya menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Akan tetapi, dilihat dari penelitian terdahulu dan fenomena yang ada mekanisme birokrasi masih belum mampu memperbaiki kinerja unit kerja organisasi.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini difokuskan pada SKPD kota Padang. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating ”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian batasan masalah diatas, maka penulis membuat perumusan masalah yaitu:

1. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah?
2. Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui secara empiris tentang:

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.
2. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat mengetahui sejauhmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi akademisi dalam mengembangkan pengetahuan di bidang Akuntansi Pemerintahan khususnya mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

3. Bagi Pemerintah Daerah

Sebagai bahan masukan dan gambaran bagi pemerintah daerah didalam membuat kebijakan dan serta menentukan arah dan strategi didalam perbaikan kinerja pemerintah daerah dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pemerintah Daerah

a. Definisi Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Indra, 2006).

Menurut Prawirosentoso dalam Lijan (2004), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma dan etika.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau

lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan, 2006).

Pemerintah daerah merupakan salah satu bagian dari organisasi sektor publik. Menurut Indra (2006) dalam praktiknya definisi organisasi sektor publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat, dalam hal ini organisasi pemerintah daerah salah satunya.

Menurut Wayan (1997), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Organisasi merupakan bentuk kerja sama sekelompok manusia atau orang di bidang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Etzioni (1996) dalam Maswandi menjelaskan bahwa organisasi memiliki ciri-ciri: a) adanya pembagian kerja, kekuasaan dan tanggung jawab berkomunikasi, pembagian yang direncanakan untuk mempertinggi realisasi tujuan khusus, b) adanya suatu atau lebih pusat kekuasaan yang mengawasi penyelenggaraan usaha-usaha bersama

dalam organisasi dan pengawasan usaha tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, pusat kekuasaan ini juga harus menunjuk secara terus menerus pelaksanaan organisasi dan menata kembali strukturnya untuk meningkatkan efisiensi, c) pengertian personil, misalnya orang-orang yang bekerja secara tidak memuaskan dapat dipindahkan dan kemudian mengangkat pegawai lainnya untuk melaksanakan tugasnya.

Menyusun tugas pembentukan organisasi publik yaitu untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik maka kinerja organisasi tersebut dinyatakan berhasil apabila mampu mewujudkan tujuan dimaksud.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik afektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989) dalam (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pengharapan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

c. Pengukuran Kinerja

Menurut Indra (2006) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja, yaitu:

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Input sebagai langkah awal dari penyusunan indikator kinerja pemerintah dimulai dari rencana program tahunan, dalam penentuan kegiatan pemerintah memerlukan data dan informasi serta setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal. Perencanaan awal melihat bagaimana cara mencapai suatu tujuan.
2. Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik. Penerapan indikator output merefleksikan bagaimana organisasi melihat kejelasan dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan program kerja, serta memaparkan seberapa besar rencana yang berhasil dilaksanakan.

3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Hasil dari suatu perencanaan diharapkan dapat menilai kualitas hasil program kerja yang sesuai dengan sasaran dan tujuan.
4. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indikator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.
5. Dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjamin pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan indikator impact menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan lebih berkompeten.

Penentuan-penentuan indikator ke dalam masing-masing kelompoknya (masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak) akan sangat tergantung pada kebijaksanaan/program/kegiatannya. Misalnya, ada indikator yang bila dikaitkan dengan kebijaksanaan suatu proses kegiatan (Indra, 2006).

Penentuan dan pelaksanaan dalam model *cybernetic* mengarahkan penataan target kuantitatif untuk manajemen. Kinerja dan deviasinya dapat dinyatakan dalam satuan target yang terukur, sehingga skema perbaikan dapat diusulkan sebagai prakiraan revisi yang diperlukan. Menurut Indra (2006),

menyatakan bahwa model *cybernetic* dari pengendalian manajemen menurut filosofi pengukuran kinerja, telah memberikan manfaat dalam menstrukturkan pengendalian manajemen. Budaya pengukuran kinerja mempertinggi pertanggung jawaban organisasi dan disaat yang sama menjamin pengendalian yang lebih baik.

Selain model *cybernetic* dapat juga dipakai pendekatan BSC memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dalam system manajemen strategis, atau ke dalam seperangkat ukuran kerja yang terpadu dan berorientasi pada pandangan strategis ke depan yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996). Selain setiap memberikan penekanan pada pencapaian tujuan keuangan, pendekatan BSC juga membuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan keuangan tersebut. Dalam hal ini Kaplan dan Norton (1996) juga memperkenalkan suatu model pengukuran kinerja baru disebut BSC melengkapi ukuran kinerja keuangan tradisional dengan membutuhkan tiga perspektif yaitu; pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Mardiasmo (2009), pengukuran kinerja sebagai sarana untuk dapat memenuhi tuntutan dan akuntabilitas publik, maka diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, sebagai berikut:

- 1) Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.

- 2) Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (efektif, efisien dan ekonomi).
- 3) Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Ada tiga indikator yang umum digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (*profit oriented*) yang dikemukakan oleh Indra (2006), yaitu:

1. Efisiensi, tingkat kesesuaian antara perbandingan biaya dan hasil yang dicapai, dengan biaya dan hasil yang direncanakan dalam kegiatan yang dijalankan.
2. Efektivitas, yaitu hubungan antara *output* dan tujuan dimana efektivitasnya diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output* kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ekonomis, yaitu hubungan antar pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga terbaik yang dimungkinkan.

d. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009) secara umum, tujuan system pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Indra (2006), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja .
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

e. Evaluasi Kinerja

Menurut Kreitner dan Kiniki (2001) dalam Wibowo (2008), evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluative atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan atau rencana pengembangan personil. Pendapat lain mengemukakan sebagai proses pengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Greenberg dan Baron, 2003).

Evaluasi atau monitoring kinerja perlu dilakukan untuk mengevaluasi pelayanan publik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Monitoring kinerja yang berkelanjutan digunakan untuk mengidentifikasi apakah tingkat kualitas pelayanan publik sudah lebih baik daripada sebelumnya, dan membantu peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan publik itu sendiri (Bastian : 2006)

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja ataupun prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Konsep Anggaran

Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Adisaputro,2003).

Menurut Dedi (2008), 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 allocating resources to unlimited demands).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Dari pengertian ini, dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai 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 mengandung muatan politis.

Bastian (2006) mengemukakan anggaran sektor publik memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih dari penyusunan anggaran
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

b. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Menurut Dedi (2008), beberapa fungsi anggaran sektor publik dalam manajemen sektor publik adalah:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan kearah mana kebijakan akan dibuat.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan data yang tidak semestinya (*misspending*).

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

Melalui anggaran, organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu. Contohnya adalah apa yang dilakukan pemerintah dalam hal kebijakan fiskal, apakah memberlakukan kebijakan fiskal ketat atau longgar dengan mengatur besarnya pengeluaran yang direncanakan.

4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja atau departemen yang merupakan sub organisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/ unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

c. Proses Dan Prosedur Penyusunan Anggaran

1. Proses Penyusunan Anggaran

Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi. Menurut Dedi (2008), subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut:

a. Penyusunan kebijakan umum APBD.

Proses penyusunan kebijakan umum APBD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan.

b. Penyusunan prioritas dan flafon anggaran sementara.

PPAS merupakan dokumen yang berisi seluruh program kerja yang akan dijalankan tiap urusan pada tahun anggaran, dimana program kerja tersebut diberi prioritas sesuai dengan visi, misi dan strategi pemda.

- c. Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD.

Surat edaran tentang pedoman penyusunan RKA SKPD merupakan dokumen yang sangat penting bagi SKPD sebelum menyusun RKA.

- d. Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD.

RKA SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD, serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.

- e. Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKA SKPD.

- f. Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD.

Kepala daerah menyampaikan Raperda tentang APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan Kepala daerah tentang penjabaran APBD kepada Gubernur untuk dievaluasi. Pendekatan yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran menurut Harahap (1997), ada tiga pendekatan yang dipakai, yaitu:

a. Top down approach

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerja sama dengan manajer tingkat bawah.

b. Bottom up approach

Anggaran yang disiapkan oleh pihak pelaksana anggaran tersebut yang kemudian diteruskan kepada tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

c. Top down dan Bottom up approach

Penyusunan anggaran dimulai dari pimpinan tertinggi kemudian dijabarkan oleh tingkat bawah, berarti anggaran berdasarkan pedoman dari pimpinan kemudian dilanjutkan oleh bawahan.

2. Prosedur Penyusunan Anggaran

Anggaran pertama kali disusun dengan meminta taksiran kegiatan-kegiatan dari masing-masing divisi dan data keuangan lainnya, angka-angka yang didapatkan kemudian diolah oleh komite anggaran, sehingga dihasilkan usulan anggaran ini kemudian diajukan kepada pimpinan untuk disetujui. Supriyono (2000), menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran yaitu:

a) Memahami SWOT (*strenghts, weekness, opportunities, dan treats*)

Manajemen puncak menganalisis informasi masa lalu dan perubahan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainly*). SWOT ini harus dikomunikasikan kepada penyusun anggaran karena dapat mempengaruhi tujuan, strategi dan program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

b) Memahami perumusan strategi dan perencanaan strategi

Atas dasar SWOT, manajemen puncak menyusun perumusan strategi yaitu proses penentu tujuan dan strategi pokok digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

c) Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program

Tujuan ini ditetapkan kepada komite anggaran, para manajer divisi dan para manajer bawahan agar mereka mengetahui dan memahami lingkungan yang akan dihadapi, tujuan yang akan dicapai, strategi pokok yang akan dilaksanakan serta program-program yang mendasari anggaran yang akan disusun.

d) Memilih taktik, mengkoordinasikan dan mengawasi operasi

Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan di bawah departemennya dan manajer divisi bertanggungjawab merencanakan pengendalian operasional.

e) Menyusun usulan anggaran

Setiap manajer divisi menyusun anggaran dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi di bawahnya yaitu departemen. Demikian pula manajer departemen juga menyusun anggaran dan dikoordinasikan ke bagian organisasi di bawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

f) Menyarankan revisi usulan program

Komite anggaran menyarankan revisi usulan anggaran setiap divisi agar terdapat penyesuaian dengan divisi lain dan sesuai dengan rencana jangka panjang yang telah ditetapkan.

d. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001). Menurut Armstrong (1990) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkoordinasikan anggotanya.

Keuntungan berpartisipasi adalah:

1. Beralasan bagi kedua belah pihak bahwa pegawai-pegawai dari suatu perusahaan seharusnya melibatkan diri dalam membuat keputusan-keputusan penting yang menyangkut kepada kondisi kerja.
2. Meningkatkan efisiensi dari perusahaan dengan memberikan kesempatan pada pegawai disemua tingkat untuk lebih meningkatkan partisipasi yang efektif.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana.

Dengan adanya 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 (Millani,1997).

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robins (1996) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seseorang memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihakkan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti memihakkan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Komitmen organisasi merupakan sifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi, (Silmi,2009). Hal ini dapat dicapai dengan tiga hal, yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi

Menurut Luthan (1992) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

- 1) Suatu keinginan yang kuat menjadi anggota suatu organisasi tertentu
- 2) Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi
- 3) Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi

Sedangkan menurut Mathis (2001) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan kepada organisasi mereka dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi di atas mempunyai penekanan yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau

organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Setiap orang dalam organisasi harus bertanya terlebih dahulu “*apa misi, visi, dan tujuan organisasi yang saya diharapkan mencapainya?*”. Hal ini berbeda dengan pertanyaan “*tugas apa yang diharapkan oleh organisasi untuk saya lakukan?*”. Perbedaan tersebut penting karena pencapaian tugas merupakan input, sedangkan pencapaian misi, visi, dan tujuan merupakan outcome misi, visi, dan tujuan organisasi. Pada dasarnya merupakan misi, visi, dan tujuan bersama yang ada dalam organisasi. Manajemen berkewajiban untuk melakukan sosialisasi, komunikasi, sharing atas misi, visi, dan tujuan organisasi tersebut kepada seluruh pegawai dalam organisasi sehingga setiap pegawai memiliki komitmen untuk mencapainya (Mahmudi,2007).

Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi Negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Untuk mencapai kinerja sektor publik yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri “*apa yang bisa saya berikan kepada Negara dan masyarakatku?*”. Hal itu akan jauh berbeda dengan pertanyaan : “*apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?*” (Mahmudi,2007).

Menurut Sopiah (2008), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional:

1) *Affective commitment*

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bahagian dimana pegawai secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2) *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana pegawai secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pensiun, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

3) *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan pegawai untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan terhadap tugas yang mendasari komitmen normatif pegawai mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap pegawai yaitu:

- 1) Keinginan pegawai untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi
- 2) Pegawai merasa terlibat dalam kewajiban organisasi
- 3) Adanya loyalitas pegawai yang tinggi terhadap organisasi.

b. Konsep Komitmen Organisasi

Menurut Porter dalam Mulhenrizal (2009) menyebutkan bahwa nilai komitmen organisasi dikarakteristikan dengan:

- 1) Kepercayaan, keyakinan, yang sungguh-sungguh dalam pencapaian nilai dan tujuan organisasi
- 2) Kemauan dalam berusaha dengan sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi.

c. Menciptakan Komitmen

Menurut Armstrong (1999), ada 3 pilar besar dalam komitmen. Tiga pilar itu meliputi:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*).

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:

- a. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/ pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
 - b. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut.
 - c. Merasa mendapat dukungan penuh dari organisasi dalam bentuk yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)

Perasaan ini bisa dimunculkan dengan cara:

- a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*)
- b. Kualitas kepemimpinan
- c. Kemauan dari manager dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberikan delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. Adanya rasa memiliki terhadap organisasi (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian dari kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Jika pegawai merasa dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Septi (2010) melakukan pengujian partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparatur pemerintah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi. Sampel penelitian ini adalah 42 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Padang. Di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah. Sedangkan motivasi tidak mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur pemerintah.

Penelitian Yulia (2008) tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi

sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada SKPD di pemerintahan kota Padang. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan pendekatan *moderate regression analysis (MRA)*, dimana hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas. Unit analisis yang diteliti adalah Pimpinan Dinas dalam hal ini mewakili Dinas yang terdiri dari Kepala Dinas, Kabag TU dan Kasubdin. Data diperoleh dari kuisioner dan wawancara.

Penelitian Arfan dkk (2007) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian strategik, dan kecukupan anggaran terhadap manajer pada perusahaan manufaktur yang berada di kawasan industri medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Kepastian strategik secara langsung dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran, sedangkan gaya kepemimpinan, komitmen

organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan kecukupan anggaran secara tidak langsung memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Penelitian yang dilakukan Iva (2011) tentang pengaruh kultur organisasi terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan BUMN di Kota Padang. Metode analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa anggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kultur organisasi juga tidak mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Prasetyono dan Kompyurini (2008) melakukan penelitian tentang analisis kinerja rumah sakit darah berdasarkan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSD dalam kategori kuat.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja (Kenis, 1979). Penemuan empiris yang berkaitan

dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah memberikan hasil yang beragam.

Dalam organisasi sektor publik, partisipasi anggaran dan pengukuran kinerja tidak sebatas pada penggunaan anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang diinginkan. Aspek- aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien seperti masukan, kualitas, keluaran, dan hasil. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 13 Tahun 2006).

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran yang dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja aparat pemerintah daerah Lewin (1970) dalam Nur (2011). Menurut Agyris (1952) dalam Nur (2011) untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan bawahan (aparat pemerintah daerah). Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan aparat pemerintah daerah yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual, karena dengan adanya penyusunan anggaran diharapkan setiap aparat pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika

suatu tujuan/standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka pegawai akan bersungguh-sungguh dalam tujuan/standar yang telah ditetapkan dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. (Milani 1975 dalam Mila 2005). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, kinerja organisasi dinilai baik secara finansial.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Karena dengan adanya keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja dari aparat pemerintah tersebut sesuai dengan target yang diberikan.

2. Hubungan Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah

Menurut Armstrong (1990) dalam Nanda (2010), partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Sehingga dalam konteks partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi dalam proses kerja sama tersebut, dapat memungkinkan pegawai dan pimpinan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka masing-masing, di mana hal itu akan sangat membantu para pegawai dan pimpinan yang memiliki komitmen yang tinggi untuk memperbaiki kinerja, sebaliknya pegawai dan pimpinan yang memiliki komitmen yang kurang tidak akan memperbaiki kinerja mereka. Pegawai dan pimpinan yang memiliki

komitmen yang rendah kurang menyukai memperbaiki kinerja mereka melalui partisipasi penyusunan anggaran. Dalam meningkatkan kinerja pemerintah dan pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran tersebut akan lebih diperkuat oleh komitmen organisasi.

Menurut Robbins (1996) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauhmana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Siagian (2002), tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Adanya situasi kerja yang profesional akan berperan

dalam mencapai tujuan dari instansi sehingga kinerja organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Berdasarkan uraian tersebut, penulis menduga pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah akan semakin kuat dengan komitmen organisasi yang tinggi.

D. Kerangka Konseptual

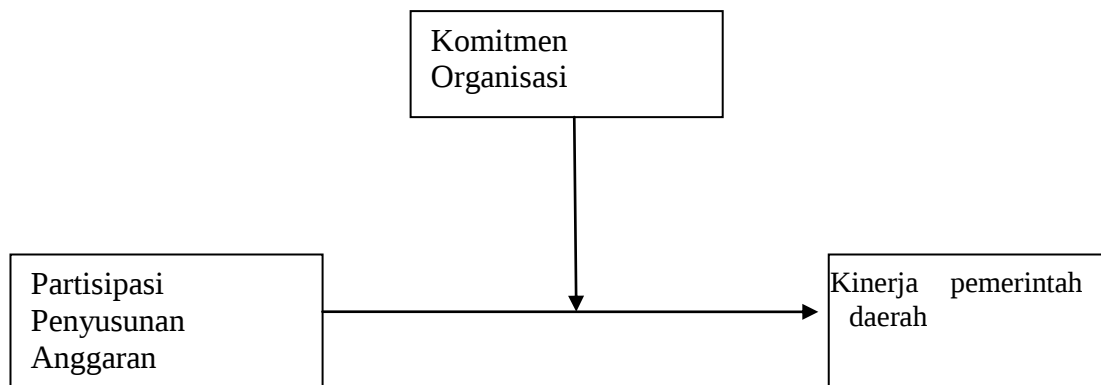
Kerangka konseptual ini dimaksudkan untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menentukan persepsi-persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja. Partisipasi anggaran melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunannya. Partisipasi anggaran dapat digunakan sebagai pengukur kinerja dengan adanya evaluasi anggaran. Dengan adanya partisipasi akan menjadikan setiap orang menganggap bahwa target organisasi adalah target pribadinya juga. Target penyusunan anggaran yang dicapai akan mencerminkan kinerja unit kerja organisasi secara keseluruhan.

Adapun variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Komitmen Organisasi (X_2) dan Kinerja Pemerintah Daerah (Y).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar Kerangka Konseptual



E. Hipotesis

Dari uraian teori dan latar belakang permasalahan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan tersebut sebagai berikut:

- H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah
- H₂ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan pengaruh tersebut akan semakin kuat dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah
2. Komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada SKPD kota Padang.

B. Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data yang dilengkapi dengan wawancara untuk mengetahui sejauh mana hubungan antar variabel.
2. Dilihat dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan *Adjusted R Square*

sebesar 16,20%, sedangkan 83,80% lagi dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3. Data penelitian yang berasal dari responden, yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.
4. Penelitian memiliki kelemahan *bias perceptual*, yaitu pendapat seseorang berbeda dalam memandang sesuatu. Hal ini bisa disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda, perbedaan budaya dan sebagainya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh beberapa pihak:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Oleh karena itu ada baiknya instansi pemerintah daerah (SKPD) Kota Padang memperhatikan, memperbaiki dan menerapkan komitmen organisasi yang dapat mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih baik.
2. Untuk penelitian selanjutnya yang menggunakan judul yang sama, sebaiknya dilengkapi dengan wawancara, dan penggantian teknik pengambilan sampel penelitian, serta dilakukan perubahan dalam

pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.

3. Untuk penelitian selanjutnya, dikarenakan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah, maka hendaknya peneliti selanjutnya menambahkan atau mengganti variabel yang diteliti dengan variabel lain, seperti informasi asimetri, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.