

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL SKPD DENGAN BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

*(Studi Empiris Instansi Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Bukittinggi)*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang



Oleh:

**FITRIANI**  
84431/2007

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2012**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

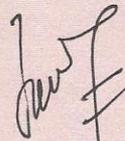
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL SKPD DENGAN BUDAYA DAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Bukittinggi)**

Nama : Fitriani  
BP/NIM : 2007/84431  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Negeri Padang

Padang, Juli 2012

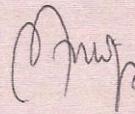
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



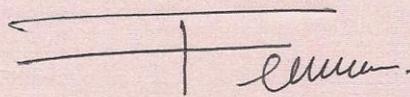
Lili Anita, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19710302 199802 2 001

Pembimbing II



Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak  
NIP. 19720910 199802 2 003

Diketahui Oleh:  
Ketua Prodi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak  
NIP. 19730213 199903 1 003

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

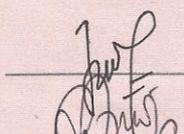
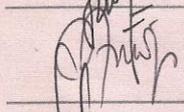
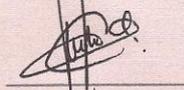
**Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang**

**Judul : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Kota Bukittinggi)**

**Nama : Fitriani**  
**TM/ NIM : 2007/ 84431**  
**Program Studi : Akuntansi**  
**Keahlian : Akuntansi Sektor Publik**  
**Fakultas : Ekonomi**  
**Universitas : Universitas Negeri Padang**

**Padang, Juli 2012**

**Tim Penguji**

	<b>Nama</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua	Lili Anita, SE, M.Si, Ak	1. 
2. Sekretaris	Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak	2. 
3. Anggota	Charoline Cheisviyanny, SE, M. Ak	3. 
4. Anggota	Herlina Helmy, SE, M.S, Ak	4. 

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitriani  
Thn. Masuk/NIM : 2007/84431  
Tempat/ Tgl Lahir : Pakan Sinayan/ 16 April 1989  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Jln. Kakaktua No.5 Air Tawar Barat, Padang  
No. HP/Telp : 081363784041  
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Bukittinggi)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan, dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya/pendapat yang telah ditulis/dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang, dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah, apabila telah ditandatangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, Juli 2012

Yang menyatakan,



## ABSTRAK

### **Fitriani. 84431. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.**

Pembimbing I : Lili Anita, SE, M.Si, Ak

II : Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang: (1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD. (2) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. (3) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kota Bukittinggi. 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 masing-masing Kepala SKPD dan Kepala Bagian pada setiap SKPD. Metode analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD dengan nilai signifikansi 0,179 (besar dari 0,05) dan koefisien  $\beta$  positif sebesar 3,356 dan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , yaitu  $1,357 < 1,665$  ( $H_1$  ditolak). (2) Budaya organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD dengan nilai signifikansi 0,897  $>$  0,05 dan koefisien  $\beta$  positif sebesar 0,009 dan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , yaitu  $0,129 < 1,665$  ( $H_2$  ditolak). (3) Komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD dengan nilai signifikansi 0,085  $>$  0,05 dan koefisien  $\beta$  negatif sebesar -0,092 dan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , yaitu  $-1,744 < 1,665$  ( $H_3$  ditolak).

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan: (1) Bagi pemerintah daerah kota Bukittinggi disarankan untuk lebih meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu ada baiknya instansi pemerintah daerah (SKPD) kota Bukittinggi memperhatikan, memperbaiki, dan menerapkan budaya organisasi dan lebih berkomitmen pada organisasi sehingga dapat memperoleh kinerja yang maksimal. (2) Untuk penelitian selanjutnya yang menggunakan judul yang sama dengan peneliti, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel. (3) Peneliti selanjutnya sebaiknya dapat mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain budaya dan komitmen organisasi yang mungkin mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja manajerial SKPD Dengan Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan untuk mendapatkan 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 Lili Anita, SE, M.Si, Ak dan Ibu Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak me-nyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

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

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. 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.
4. Pimpinan SKPD kota Bukittinggi yang telah memberi izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

5. Kedua orang tua (Ayahanda Mhd. Zen dan Ibunda Zarni) yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
6. Kakak-kakak (Ni Ria, Da Ed, Ni Pat, Da Rum, Ni Net, Da Can, Ni Dewi, Ni Rahmi) dan anak-anakku tersayang (Mursida, Ika, Alan, Faeyza, Ilham Dan Fathiya) yang selalu memberikan dukungan moril maupun materil serta semangat selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP khususnya angkatan 2007, dan kakak adek-adek ku di kakaktua no. 5, terima kasih atas dukungan moril dan materil kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
8. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

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, Juli 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>LAMPIRAN</b> .....	viii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	11
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Perumusan Masalah .....	12
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Manfaat Penelitian.....	13
<b>BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori .....	14
1. Teori Kontigensi.....	14
2. Kinerja Manajerial SKPD .....	15
3. Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	20
a. Pengertian Anggaran .....	20
b. Fungsi Anggaran .....	21
c. Tahapan Penyusunan Anggaran .....	23
d. Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	25
4. Budaya Organisasi.....	28
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	28
b. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi .....	30
c. Karakteristik dan Dimensi Budaya Organisasi .....	32
5. Komitmen Organisasi .....	37

a. Pengertian Komitmen Organisasi.....	37
b. Komponen Komitmen Organisasi.....	39
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	41
B. Kajian Penelitian Terdahulu .....	42
C. Hubungan Antar Variabel.....	43
D. Kerangka Konseptual .....	48
E. Hipotesis .....	50

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	51
B. Populasi dan Sampel .....	51
C. Jenis dan Sumber Data .....	53
D. Metode Pengumpulan Data.....	53
E. Variabel dan Pengukuran Variabel .....	53
1. Variabel Terikat (Y) .....	54
2. Variabel Bebas ( $X_1$ ) .....	54
3. Variabel Pemoderasi ( $X_2$ dan $X_3$ ).....	54
F. Instrumen Penelitian .....	55
G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	56
1. Uji Validitas .....	56
2. Uji Reliabilitas .....	57
H. Uji Asumsi Klasik .....	58
1. Uji Normalitas Residual.....	59
2. Uji Multikolinieritas.....	59
3. Uji Heterokedastisitas .....	59
I. Teknik Analisis Data.....	60
J. Uji model .....	62
1) Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	62
2) Uji F ( <i>F-Test</i> ) .....	63
K. Uji Hipotesis .....	64
L. Definisi Operasional .....	65

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	68
B. Demografi Responden .....	69
C. Deskripsi Hasil Penelitian .....	71
D. Statistik Deskriptif.....	76
E. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	78
1. Uji Validitas .....	78
2. Uji Reliabilitas.....	79
F. Uji Asumsi Klasik .....	79
1. Uji Normalitas Residual .....	80
2. Uji Multikolinearitas .....	81
3. Uji Heterokedastisitas .....	82
G. Uji Model Penelitian .....	83
1. Uji Determinasi yang disesuaikan ( <i>Adjusted R Square</i> ) .....	83
2. Uji MRA .....	83
3. Uji F( <i>F-test</i> ) .....	86
H. Pengujian Hipotesis .....	87
I. Pembahasan .....	88

#### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	95
B. Keterbatasan dan Saran Penelitian .....	95

#### **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar Nama SKPD Pemerintah Kota Bukittinggi .....	52
2. Instrumen Penelitian.....	55
3. Uji Validitas <i>Pilot Test</i> .....	57
4. Uji Reliabilitas <i>Pilot Test</i> .....	58
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	68
6. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
7. Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan terakhir .....	70
8. Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	70
9. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial SKPD .....	71
10. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	73
11. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....	74
12. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi .....	75
13. Deskriptif Statistik .....	77
14. Nilai <i>Corrected Item Total</i> Terkecil Penelitian .....	78
15. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Instrumen Penelitian.....	79
16. Uji Normalitas Residual .....	80
17. Uji Multikolinearitas .....	81
18. Uji Heterokedastisitas .....	82
19. Uji Koefisien Determinasi .....	83
20. Uji Interaksi MRA ( <i>Moderated Regression Analysis</i> ) .....	84
21. Uji <i>F-test</i> .....	86

## LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
  2. Tabulasi Pilot Test
  3. Tabulasi Data Penelitian di SKPD
  4. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian
  5. Uji Validitas Dan Reabilitas Pilot Tes
  6. Uji Validitas Dan Reabilitas pada SKPD
  7. Uji Asumsi Klasik
  8. Teknik Analisis Data
- Uji *F-test* dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja merupakan salah satu pusat perhatian baik di dunia bisnis maupun dalam lingkungan pemerintahan. Oleh karena itu dalam berbagai penelitian organisasi banyak sekali kita temukan penelitian yang terkait dengan kinerja manajerial. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Sebagai organisasi sektor publik pemerintah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberi 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 rasa kepercayaan yang diamanatkan terhadap mereka.

Menurut Bastian (2005) kinerja merupakan 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. Selain itu, kinerja organisasi merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian

organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Kinerja dapat diukur dari segala sudut pandang, dimana kinerja yang dihasilkan umumnya berawal dari bagaimana manajemen menetapkan suatu keputusan. Kinerja manajerial merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Schiff dan Lewin (1970) dalam Sardjito (2007), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengukur kinerja manajerial.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Menurut Mahoney (1963) dalam Supomo (1998) yang dimaksud kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran visi, misi, strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Anggaran menjadi sangat penting dan relevan di pemerintah daerah, karena anggaran berdampak terhadap kinerja pemerintah yang dikaitkan dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Anggaran sangat diperlukan dalam pengelolaan sumber daya dengan baik untuk

mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan dalam struktur desentralistik penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus didasarkan partisipasi, kejelasan sasaran anggaran dan struktur yang terdesentralisasi yang berlandaskan pada UU Nomor 32 Tahun 2004.

Jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan maka akan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya jika anggaran hanya disusun berdasarkan kehendak bawahan maka dapat menimbulkan rendahnya partisipasi bawahan dalam mencapai target-target yang optimal. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui dan dapat mengkomunikasikannya sebagai dasar dalam penilaian. Partisipasi antara bawahan dan atasan dalam pembuatan anggaran akan meningkatkan kinerja dari kedua belah pihak.

Argyris (1952) dalam Sardjito (2007) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Brownell (1882) dalam Sardjito (2007) partisipasi anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap organisasi untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap

bahwa target organisasi adalah target pribadinya juga (Bambang, 2002). Menurut Siegel dan Heleng (1889) dalam Dewi (2008), dengan adanya partisipasi anggaran dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Misalnya penelitian yang dilakukan Suryanawa (2009), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian Bagun (2009), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Namun, penelitian dilakukan oleh Sumarno (2005), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan dalam anggaran tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini terlihat bertentangan dengan penelitian lainnya dimana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian tersebut dapat menegaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran boleh jadi memberi kontribusi terhadap keberhasilan kinerja namun partisipasi penyusunan anggaran hanyalah variabel yang memungkinkan organisasi mempunyai kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan variabel tersebut bersifat *modest* (tidak terlalu kuat) sehingga perlu variabel moderating untuk memperjelas sejauhmana kontribusi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Dalam penelitian ini budaya organisasi dan komitmen organisasi digunakan sebagai variabel *moderating*.

Budaya organisasi akan memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi dimana anggota organisasi tidak dapat berperilaku sekehendak hatinya. Selain itu, budaya organisasi menuntun kesamaan langkah dan visi bagi sumber daya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat meningkatkan fungsi serta kinerjanya dalam organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat maka hubungan partisipasi karyawan dengan kinerja manajerial juga akan meningkat. Penelitian Sardjito (2007) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang kemudian digunakan untuk mengatasi masalah-masalah baik internal maupun eksternal organisasi. Budaya organisasi yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul (Tika, 2006). Menurut Sutrisno (2010) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan suatu masalah dalam organisasi.

Dalam hubungannya dengan partisipasi anggaran, keterlibatan karyawan merupakan faktor kunci dari budaya organisasi, keterlibatan karyawan tersebut merupakan strategi manajemen bagi kinerja perusahaan yang efektif (Tika, 2006). Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap, opini, keyakinan, perilaku para manajer dan bawahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran yang akan berdampak pada kinerja.

Dalam kaitannya dengan kinerja manajerial, budaya organisasi berhubungan dengan aspek perilaku yang merupakan nilai-nilai dan norma yang mempengaruhi cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja manajerial, selain itu budaya juga berperan sebagai alat mengkoordinasikan dan mengendalikan para anggota organisasi yang didalamnya memiliki tingkatan, departemen, hubungan wewenang dan seterusnya sehingga budaya organisasi memainkan peranan penting dalam organisasi. Menurut Peter dan Waterma Jr dalam Sobirin (2007) bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh seberapa kuat budaya yang dimiliki perusahaan tersebut.

Damayanti (2007) menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial terutama jika dimoderasi oleh kultur organisasi yang berorientasi pada orang dan mempunyai pengaruh negatif jika dimoderasi oleh kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Dengan adanya budaya organisasi yang berorientasi pada orang maka hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja akan diperkuat.

Supomo (1998) menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif akan meningkatkan kinerja para anggota organisasi jika perusahaan (atasan) peduli dan menaruh perhatian pada masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang (yang mengerjakan) daripada hasil pekerjaan tersebut. Karena

alasan tersebut peneliti lebih memfokuskan budaya organisasi pada penelitian ini kepada budaya organisasi yang berorientasi pada orang.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Komitmen mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi diartikan sebagai ikatan psikologis karyawan kepada organisasi yang akan memberikan dampak secara langsung terhadap tujuan organisasi. Jika karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya maka kinerja manajerialnya juga meningkat.

Dengan adanya penerapan komitmen organisasi yang baik ini dapat membuat karyawan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka dan juga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif dan inovasi pekerja lebih besar, bahkan walaupun tidak ada *reward* langsung. Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan.

Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dan lain-lain (Sopiah, 2008). Menurut Angel dan Perry (1981) dalam Sumarno (2005) komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Dalam konsep teori organisasi, telah dijelaskan

bahwa komitmen organisasi itu merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan (Sutrisno, 2010).

Komitmen organisasi yang kuat akan memiliki dampak terhadap perilaku anggota organisasi. Makin banyak anggota yang berkomitmen dengan pekerjaan dan organisasi mereka maka akan berdampak positif terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Artinya jika komitmen karyawannya meningkat maka karyawan tersebut akan meningkatkan partisipasinya sehingga secara keseluruhan kinerja organisasi juga akan meningkat. Karyawan yang komitmen terhadap organisasinya, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Partisipasi penyusunan anggaran yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial mereka.

Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dari pada kepentingan pribadinya. Ini terjadi apabila karyawan memiliki ikatan emosional pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasinya yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan individu tersebut telah menjadi anggota organisasi tersebut.

Menurut Mayer dan Allens dalam Sopiah (2008), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*. Karyawan yang memiliki perasaan akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan

hal tersebut atau disebut dengan *affective commitment*. Bawahan yang memiliki *affective commitment* dalam dirinya akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasinya. Karena alasan tersebut peneliti lebih memfokuskan komitmen organisasi pada penelitian ini kepada *affective commitment*.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Suryanawa (2009) yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada SKPD Kota Bandung menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Selain itu penelitian Bagun (2009) yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan intern sebagai variabel pemoderasi menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan struktur terdesentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pengawasan intern tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merupakan salah satu penyelenggara kegiatan dalam pemerintahan. Masing-masing SKPD membuat Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang biasa disebut RKA SKPD. Dalam RKA SKPD, masing-masing SKPD telah memuat indikator kinerja yang akan dicapai untuk setiap program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam RKA telah memuat input, output dan outcome dari masing-masing program dan kegiatan, jadi dalam RKA telah memuat sasaran anggaran.

Namun fenomena yang terjadi masih banyak SKPD yang memiliki kinerja yang buruk. Dari hasil realisasi belanja publik pada APBD tahun 2011 di lingkungan Pemprov Sumbar dari 15 SKPD hanya Dinas Perternakan dan Dinas Perkebunan yang memiliki realisasi anggaran yang baik. Sedangkan di Kota Bukittinggi kinerja yang SKPD yang kurang baik tergambar dari rendahnya realisasi anggaran. SKPD yang terendah realisasinya adalah Dinas Kesehatan tepatnya RSUD Achmad Mochtar Bukittinggi, yang realisasinya baru dua persen hingga bulan Agustus pada tahun 2011. Berarti dalam kurung waktu 8 bulan realisasi anggaran RSUD Achmad Mochtar Bukittinggi hanya 2%). (*www.Padang Ekspres.com*)

Berdasarkan latar belakang dan masalah diatas maka penulis termotivasi untuk meneliti penelitian yang berjudul: **"Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Budaya dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating"** (Studi empiris pada SKPD di Kota Bukittinggi).

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD?
2. Sejauhmana budaya organisasi berorientasi pada orang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial SKPD?
3. Sejauhmana budaya organisasi berorientasi pada pekerjaan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial SKPD?
4. Sejauhmana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial SKPD?
5. Sejauhmana motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial SKPD?

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas maka permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan budaya dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

## **D. Perumusan masalah**

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD?

2. Sejuahmana pengaruh budaya organisasi berorientasi pada orang terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD?
3. Sejuahmana pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD.
2. Pengaruh budaya organisasi berorientasi pada orang terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang penulis harapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.
2. Bagi akademik, sebagai sumbangan dan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

3. Bagi pemerintah daerah, sebagai masukan dalam mewujudkan kinerja manajerial SKPD yang lebih baik.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pendekatan Kontijensi**

Beberapa hasil penelitian yang menguji hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tidak konsisten atau saling bertentangan. Supomo dan Indriato (1998) mengemukakan bahwa ada kemungkinan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja.

Govindarajan (1986) dalam Suryanawa (2009) mengemukakan untuk menyelesaikan perbedaan berbagai hasil penelitian bisa dilakukan dengan pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderasi.

Variabel pemoderasi yaitu faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi adalah salah satu variabel yang dapat memoderasi hubungan antara

partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini variabel kontigensi yang diadopsi dari penelitian Dewi (2008), Damayanti (2007), Sumarno(2005), Suryanawa (2009) dan Bagun (2009).

## **2. Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)**

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kinerja keberhasilan ini berupa tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target kinerja seseorang tidak mungkin dapat diketahui karena tolak ukurnya.

Menurut Lawler dan Parter (1967) dalam Sutrisno (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Sedangkan menurut Miner dalam Sutrisno (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Menurut Otley 1999 dalam Mardiasmo (2002) kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut.

Menurut Bastian (2005) kinerja merupakan 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.

Menurut Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Mahoney (1963) dalam Supomo (1998) yang dimaksud kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

Menurut Sedarmayanti (2004) dalam Irzal (2011) mengatakan bahwa kinerja manajerial pemerintah daerah adalah seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai, bagaimana hal itu dicapai dan bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat untuk meningkatkan tercapainya tujuan.

Menurut Lijan (2006) dalam Mardiana (2010) berdasarkan defenisi diatas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada 4 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 kelompok. (2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak atau 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 tertentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan. (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan itu harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Menurut Mahoney (1963) dalam Bagun (2009), kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen klasik yaitu:

### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses penetapan sasaran dan tindakan yang perlu untuk dicapai atau tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan program, dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan, tanggungjawab untuk perencanaan tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan manajerial.

### 2. Investigasi

Fungsi manajemen sebagai investigasi yaitu dimana manajemen bertugas mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, dan analisis pekerjaan.

### 3. Pengkoordinasian

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksanaan koordinasi yang mana manajer menyalurkan tugas atau pekerjaan agar tidak terjadi kekacauan dan saling lempar tanggungjawab dengan jalan menghubungkan, menyatupadukan dan menyalurkan pekerjaan bawahan.

#### 4. Evaluasi

Evaluasi merupakan proses pengawasan dan pengendalian performa atau kinerja perusahaan untuk memastikan jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

#### 5. Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dengan pemeriksaan untuk menentukan apakah pelaksanaannya sudah dikerjakan sesuai dengan perencanaan, sudah sampai mana kemajuan yang dicapai serta melakukan koreksi bagi pelaksanaan yang belum terealisasi.

#### 6. Pengaturan staff

Staffing merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan kegiatan membimbing dan pengaturan kerja personil unit masing-masing manajemen sampai pada kegiatan seleksi, penempatan, pelatihan, dan pengembangan, dan kompensasi.

#### 7. Negosiasi

Komunikasi merupakan faktor penting bagi seorang manajer untuk memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif. Namun, dalam pelaksanaannya komunikasi tidak selalu berjalan efektif, untuk memperbaikinya perlu dilaksanakan negosiasi antar kelompok.

#### 8. Perwakilan

Manajer menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kontigensi untuk mencapai tujuan organisasi, karena itu ia dapat menjadi wakil untuk kinerjanya dan mewakili organisasi secara keseluruhan.

Menurut Wajan (1997) dalam Mardiana (2010), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauhmana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Dalam Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Dalam Mardiasmo (2006), mendefinisikan kinerja satuan unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD. Untuk dapat memenuhi tuntutan akuntabilitas publik diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, yaitu: (1) APBD harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik. (2) APBD merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (ekonomis, efisien, efektif). (3) Penyusunan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan APBD.

Kinerja (prestasi) manajer publik dinilai berdasarkan berapa target yang berhasil dicapai dialaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan yang dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Mardiasmo, 2006).

### **3. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

#### **a. Pengertian Anggaran**

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan penganggaran merupakan proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Hanson (1966) dalam Bagun (2009) menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk suatu periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman kegiatan selama periode tersebut.

Menurut Deddi (2007) anggaran dapat dikatakan sebagai sebuah rencana finansial yang menyatakan:

1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut
3. Perkiraan sumber-sumber yang akan menghasilkan pemasukan serta berapa besar pemasukan tersebut.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dan formal yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam periode tertentu.

## **b. Fungsi Anggaran**

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama yaitu :

### 1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut. Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk, : (1) merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan agar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan. (2) merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya. (3) mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun. (4) menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.

### 2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Sebagai alat pengendalian anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborisan-pemborosan pengeluaran. Anggaran sebagai alat pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending* dan salah saaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran.

### 3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran

publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi. Anggaran dapat mendorong, memfasilitasi, dan mengkoordinasi kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi.

#### 4. Anggaran sebagai alat politik

Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kegunaan tertentu.

#### 5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

#### 6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja manajer publik dapat dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

#### 7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target

dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi karyawan, *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah dicapai.

#### 8. Anggaran sebagai alat menciptakan ruang publik

Masyarakat, LSM, Perguruan Tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Jika tidak ada tempat untuk menyalurkan suara mereka, maka mereka akan mengambil tindakan lain seperti tindakan massa, melakukan boikot dan lain-lain.

### c. Tahapan Penyusunan Anggaran

Menurut Mardiasmo (2002) tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sektor publik adalah sebagai berikut:

#### 1. Tahapan Persiapan dan Penyusunan Anggaran (*Budget Preparation*)

Pada tahapan persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus didasari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran. Dalam persoalan estimasi, yang perlu diperhatikan adalah terdapat faktor "*uncertainty*"(tingkat ketidakpastian) yang cukup tinggi. Oleh sebab itu, manajer keuangan publik harus memahami betul dalam menentukan besarnya

suatu mata anggaran. Besarnya mata anggaran tergantung pada teknik dan sistem anggaran yang dilakukan.

## 2. Tahap Ratifikasi Anggaran

Tahapan ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif (kepala daerah) dituntut untuk tidak hanya memiliki “*manajerial skill*”, “*salesmanship*”, dan “*coalition building*” yang memadai. Integritas dan kesiapan sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

## 3. Tahap Pelaksanaan Anggaran (*Budget Implementation*)

Setelah anggaran disetujui oleh legislatif, tahap berikutnya adalah pelaksanaan anggaran. Dalam tahap, hal yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem akuntansi yang digunakan hendaknya juga mendukung pengendalian anggaran.

## 4. Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap terakhir dalam siklus anggaran adalah pelaporan dan evaluasi anggaran. Tahap persiapan, ratifikasi, dan implementasi anggaran terkait dengan aspek akuntabilitas. Apabila pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem

akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka pada tahap pelaporan dan evaluasi anggaran biasanya tidak menemui banyak masalah.

#### **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 Garrison (2000) pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggaran disebut dengan *self-imposed budget* atau anggaran parsipatif. *Self-imposed budget* atau anggaran parsipatif merupakan anggaran yang dibuat dengan kerja sama dan partisipasi penuh manajer dan semua tingkatan. Sedangkan menurut Mulyadi (2001), partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Menurut Kenis (1979) dalam Bagun (2009) partisipasi aparatur pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran pemerintah daerah adalah menunjukkan pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparatur pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran daerah, diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran.

Menurut Bwonell (1982) dalam Sardjito (2007) partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

Partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparatur pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka, partisipasi penyusunan anggaran sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif dan masyarakat bekerjasama membuat anggaran.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran sebagai satu proses dalam organisasi yang melibatkan manager dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawab atau penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerja sama menentukan rencana.

Menurut Garrison (2000) sejumlah keunggulan yang biasanya diungkap atas anggaran partisipatif adalah

1. Semua orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak
2. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran, dengan demikian estimasi anggaran yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
3. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang didrop dari atas.

4. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka lakukan adalah diri mereka sendiri.

Menurut Mulyadi (2001) indikator-indikator partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Keikutsertaan penyusunan anggaran
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran
3. Seberapa besar pengaruh terhadap penetapan anggaran
4. Kebutuhan memberikan pendapat

Menurut Banks (2003) dalam Dewi (2008) dapat diketahui keuntungan yang timbul dari adanya partisipasi penyusunan anggaran adalah:

1. Meningkatkan komunikasi
2. Pemahaman yang lebih besar dari faktor yang terlibat
3. Kesempatan untuk memperbincangkan masalah pada saat pertemuan anggaran sebelum anggaran ditetapkan
4. Peningkatan penerimaan terhadap anggaran
5. Meningkatkan komitmen
6. Suatu kemungkinan yang nyata terhadap peningkatan mutu anggaran karena keahlian manajer digunakan

Dengan adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya (kinerjanya) dan bekerja lebih keras karena mereka menganggap bahwa target organisasi merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002).

## **4. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebenarnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kesetiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman selama mereka berada dalam lingkungan tersebut. Secara sadar atau tidak sadar tiap-tiap orang yang ada dalam organisasi mesti mempelajari budaya yang ada dalam organisasinya. Hal inilah yang menjadi satu ciri khas dari suatu organisasi yang dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Cushway (1995) dalam Kompyurini (2007), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku. Budaya organisasi menurut Sutrisno (2010) merupakan suatu perangkat sistem nilai-nilai (*values*) kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*asumption*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya, baik itu masalah internal maupun eksternal organisasi. Dalam budaya organisasi ini akan tercipta sosialisasi mengenai nilai-nilai dan mengintegrasikannya dalam diri para anggota dan menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian

mewariskannya kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah terkait.

Hal ini juga dikemukakan oleh Edgar dalam Sobirin (2007), bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang di *shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Dalam organisasi, budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan suatu aktivitas kerja. Budaya berkaitan dengan cara seseorang menganggap pekerjaan, bekerja sama dengan rekan kerja, dan memandang masa depan.

Menurut Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990) dalam Sutrisno (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, karena menimbulkan: (1) nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menjiwai pada para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak, (2) perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak, (3) para karyawan merasa komit dan loyal pada organisasi, (4) adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan

dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap karyawan, (5) semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi, (6) para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, (7) adanya koordinasi, integrasi dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan perusahaan, (8) berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, dan (10) budaya berperilaku terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Menurut Peter F. Druicker dalam Tika (2006) budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskannya kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

## **b. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisai dapat dijadikan rantai pengikat untuk menyamakan persepsi dan arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Robins (1993) dalam Sutrisno (2010) beberapa manfaat budaya organisasi:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan-kesatuan organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat budaya organisasi yang lebih stabil.

Menurut Tika (2006) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Para karyawan memiliki rasa memiliki, partisipasi dan tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi para karyawan
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah masalah organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi
10. Sebagai penghambat berinovasi.

### **c. Karakteristik dan Dimensi Budaya Organisasi**

Menurut Robins (2003) menyatakan tujuh karakteristik utama yang menjadi elemen-elemen penting dalam budaya organisasi:

#### **1. Inovasi dan pengambilan risiko**

Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovasi dan berani mengambil risiko. Risiko merupakan suatu yang tidak dapat dihindarkan dalam menjalankan rencana kerja suatu organisasi. Untuk mencapai target kerja suatu organisasi, organisasi tersebut harus berani mengambil risiko yang akan datang. Untuk menghadapi risiko tersebut organisasi harus melakukan inovasi. Dengan inovasi tersebut maka risiko kerja dapat diperkecil.

#### **2. Perhatian terhadap hal-hal rinci**

Tingkat tuntutan terhadap karyawan yang mampu memperlihatkan ketetapan, analisis dan perhatian terhadap detail. Ketepatan, analisis perhatian terhadap detail dapat ditumbuhkan dengan melakukan kecermatan dan kehati-hatian dari awal melakukan sesuatu/pekerjaan.

#### **3. Orientasi terhadap hasil**

Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Hasil merupakan indikasi dari pekerjaan yang dilakukan. Dengan lebih memusatkan perhatian terhadap hasil yang akan diperoleh maka manajemen lebih mudah dalam melakukan penilaian terhadap hasil yang dicapai.

#### 4. Orientasi terhadap individu

Tingkat keputusan terhadap manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan manajemen dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Orientasi terhadap individu ini dapat dilakukan dengan memberi kesempatan bagi individu untuk menyampaikan pendapat dan memberikan motivasi untuk pencapaian hasil yang maksimal.

#### 5. Orientasi terhadap tim

Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perseorangan. Tim merupakan gabungan dari beberapa individu dalam organisasi. Organisasi merupakan sebuah tim. Meletakkan kepentingan tim di atas kepentingan individu merupakan cara untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

#### 6. Agresivitas

Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersikap santai. Karyawan yang agresif, mampu bersaing dan tidak santai adalah ciri-ciri orang yang menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan maksimal.

#### 7. Stabilitas

Tingkat penekanan aktivitas organisasi dan mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan. Stabilitas ini dapat dilakukan dengan mempertahankan karyawan yang potensial dan meningkatkan pengetahuan karyawan.

Hofstede, dkk dalam Sobirin (2007) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat dimensi praktis:

### 1. *Process Oriented vs Results Oriented*

Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang yang bekerja pada proses aktivitas yang berjalan selama ini, dan sejauhmana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap kebijakan yang telah digariskan oleh organisasi tersebut. *Results oriented culture* perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tapi hasil yang dicapai.

### 2. *Employee Oriented vs Job Oriented*

*Employee oriented culture* menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi lebih memperhatikan kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pada pekerjaan yang mereka lakukan. *Employee oriented culture* beranggapan bahwa organisasi harus bertanggungjawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki kinerja yang lebih baik. *Job oriented culture* beranggapan bahwa karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhi kepentingan-kepentingan mereka.

### 3. *Parochial vs Professional*

*Parochial culture* menjelaskan bahwa tingkat ketergantungan karyawan pada atasannya dan organisasi cenderung tinggi. Karyawan merasa dirinya

merupakan bagian internal dari organisasi oleh karenanya karyawan pada umumnya berusaha untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempat kerja mereka (hubungan antara karyawan dan organisasi sangat kuat) agar mereka diakui bagian dari organisasi. *Profesional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain. Dengan demikian organisasi yang memiliki dimensi *profesional culture* cenderung memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan-ketentuan serba terukur.

#### 4. *Open System vs Closed System*

*Open system culture* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi.

*Closed system culture* organisasi seolah-olah dipelakukan sebagai suatu mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.

#### 5. *Loose Control vs Tight Control*

*Loose control culture*, organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja didalamnya. *Tight control culture*, organisasi dengan dimensi ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

## 6. *Pragmatic vs Normative*

*Pragmatic culture* adalah organisasi yang berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan konsumen. Sedangkan *Normative culture* menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis, yang tidak boleh dilanggar. Norma merupakan aturan sebuah perangkat yang harus dijunjung tinggi oleh semua orang yang terlibat didalam kehidupan organisasi. Dengan demikian organisasi seolah-olah mempunyai tanggung jawab moral untuk menjaga aturan tersebut.

Dari keenam dimensi budaya organisasi tersebut, menurut Hofstede (1990) dalam Supomo (1998), yang mempunyai kaitan erat dengan praktik pembuatan keputusan partisipasi adalah dimensi praktik yang kedua, yaitu orientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job oriented*).

Menurut Achmad (2007) dalam Iva (2011) Budaya organisasi berorientasi orang adalah budaya organisasi dimana para pekerja menginginkan agar pihak organisasi lebih memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu pada budaya organisasi berorientasi orang, pimpinan organisasi mesti fokus kepada kesejahteraan, keberadaan, dan proses bekerja para bawahan baik karyawan maupun para manajer level dibawahnya sebelum mengharapkan hasil kerja yang maksimal dari mereka. Jika para pimpinan telah peduli, fokus dan memberikan perhatian terhadap bawahannya baik itu para karyawan maupun manajer level bawah dan

menengah akan menciptakan suasana kerja yang saling terbuka dan kekeluargaan. Hal ini juga akan membuat semua anggota organisasi merasa benar-benar menjadi bagian dari organisasi dan bertanggungjawab atas kemajuan perusahaan. Sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja mereka dan juga dapat mencegah timbulnya perilaku disfungsional dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

Menurut Hofstede dalam Supomo (1998), karakteristik budaya organisasi yang berorientasi pada orang diantaranya:

1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dari pada hasil pekerjaan
3. Memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai
5. Mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar

Karena keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok, dimana pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik paling menonjol dari dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih efektif, sehingga kinerja manajerial pun meningkat.

## **5. Komitmen Organisasi**

### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Luthas (1992) dalam Dewi (2008), sebagai suatu sikap komitmen organisasi sering di definisikan sebagai:

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

Menurut Mathis (2001) dalam Dewi (2008) komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain komitmen organisasi adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan kepada organisasi mereka dan melakukan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Menurut Lincoln dalam Sopiah (2008) komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Robins (1989) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

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

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

Menurut Bathaw & Grant dalam Sopiah (2008) menyebutkan bahwa komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi.

Jadi pada intinya komitmen organisasi merupakan proses para individu dalam organisasi/pegawai dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat ia bekerja.

#### **b. Komponen dari Komitmen Organisasi**

Menurut Myer dan Allens dalam Sopiah (2008) terdapat tiga komponen model dalam budaya organisasional:

##### *1. Affective Commitment*

Pengertian difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagian suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi-nya berdasarkan pada seberapa nyaman perasaan dalam organisasi tersebut. *affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individu akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Dengan adanya *affective commitment* karyawan akan memiliki perasaan akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut bukan karena adanya faktor lain seperti faktor karyawan lain dan faktor tugas atau tanggung jawab.

### 2. *Continuance Commitment*

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

### 3. *Normative Commitment*

Yaitu keinginan karyawan 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 karyawan mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen organisasi melibatkan tiga sikap karyawan yaitu :

1. Keinginan karyawan untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi

2. Karyawan merasa terlibat dalam kewajiban organisasi
3. Adanya loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi.

Mowdey dalam Irzal (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan tiga hal:

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

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut David dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, yaitu misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan sebagainya.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik stuktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi dan desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dengan karyawan yang sudah sepuluh tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

## **6. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Suryanawa (2009) yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada SKPD Kota Bandung menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Selain itu penelitian Bagun (2009) yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan stuktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan intern sebagai variabel pemoderasi menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan stuktur terdesentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pengawasan intern tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan stuktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.

Penelitian Sardjito (2007) yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah pada dinas pada kota dan kabupaten Semarang. Menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah

kota dan kabupaten Semarang. Penelitian Mardiang (2010) yang menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah kota Padang. Menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Afrizal (2008) menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kota Bukittinggi. Hasil penelitian menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Dewi (2008) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah kota Padang dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Hasilnya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah kota Padang, sedangkan komitmen organisasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **7. Hubungan Antar Variabel**

### **a. Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial SKPD**

Menurut Schiff dan Lewin (1970) dalam Sardjito (2007), anggaran yang telah disusun memiliki peran sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja

yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja. Untuk mencegah dampak fungsional atau difungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Kenis (1979) dalam Mardiana (2010), penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kinerja.

Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran pemerintah adalah menunjukkan pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran daerah. Hal ini sangat penting, karena aparat pemerintah daerah akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi dan meningkatkan kinerjanya. Menurut Kenis (1979) dalam Bagun (2009), kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan atau para staf memegang peran penting dalam pencapaian tujuan.

Karyawan akan lebih siap menerima ide atau gagasan baru apabila mereka diberi kesempatan untuk berperan dalam setiap pengambilan keputusan. Jika

penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak dari atasan tanpa melibatkan partisipasi dari bawahan maka akan sulit bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya jika anggaran disusun berdasarkan kehendak bawahan maka akan menimbulkan rendahnya partisipasi bawahan sehingga target yang akan dicapai organisasi kurang maksimal. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga akan meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai target sehingga kinerja manajerial dari organisasi dapat meningkat.

#### **b. Hubungan Budaya Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial SKPD**

Menurut Rivai (2000) budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan alat untuk membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Dengan adanya budaya organisasi dapat menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan organisasi lain. Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Bambang (2007) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja manajerial.

Dalam penelitian Damayanti (2007) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial terutama jika dimoderasi oleh kultur organisasi yang berorientasi pada orang dan mempunyai pengaruh negatif jika dimoderasi oleh kultur organisasi yang

berorientasi pada pekerjaan. Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada kultur organisasi yang berorientasi pada orang dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Kinerja manajerial akan meningkat seiring dengan efektifnya partisipasi penyusunan anggaran, hubungan tersebut akan semakin kuat jika dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Budaya organisasi sangat berhubungan dengan sikap dan perilaku yang merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang mempengaruhi cara kerja dan motivasi manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja manajerial yang efektif. Dengan budaya organisasi yang berorientasi pada orang menciptakan hubungan sikap dan perilaku atasan dan bawahan yang erat, karena dalam hal ini organisasi lebih memperhatikan aspek-aspek kehidupan para anggota organisasinya. Karena karyawan sudah merasa terikat dengan organisasinya maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Jika partisipasi penyusunan anggaran sudah meningkat maka pada akhirnya kinerja manajerial juga meningkat.

### **c. Hubungan Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial SKPD**

Menurut Angel dan Perry (1981) dalam Bambang (2007), komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan agar berusaha keras untuk mencapai tujuannya. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu

lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi tersebut menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya.

Menurut Nouri dan Parker (1996) dalam Bambang (2007), komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk mencapai kinerja yang diharapkan Sardjito (2007) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dari pada kepentingan pribadinya. Ini terjadi apabila karyawan memiliki ikatan emosional pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasinya yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan individu tersebut telah menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan demikian karyawan yang memiliki perasaan tersebut akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut atau disebut dengan *affective commitment*.

Bawahan yang memiliki *affective commitment* dalam dirinya akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasinya. Dengan ada komitmen organisasi maka karyawan akan merasa bagian dari organisasi sehingga pada akhirnya partisipasi penyusunan anggaran akan meningkat. Dengan peningkatan partisipasi

penyusunan anggaran didukung komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD.

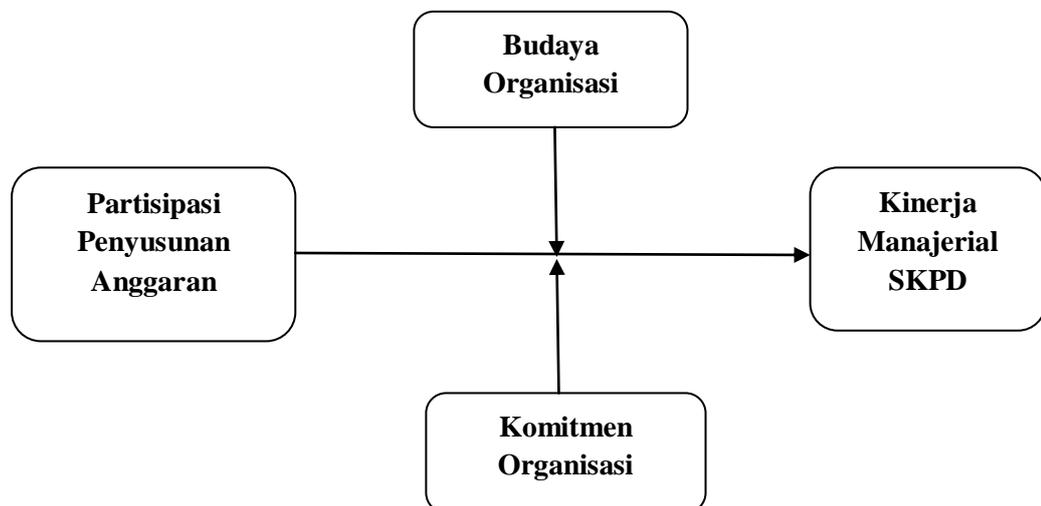
## **B. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan dan rumusan masalah diatas. Variabel yang akan diteliti terdiri dari kinerja manajerial SKPD sebagai variabel dependen, partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Kinerja manajerial SKPD merupakan hasil kerja atau prestasi kerja manajemen dalam SKPD dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang dapat menilai kinerja. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa dengan adanya partisipasi, penyusunan akan lebih sempurna karena sering kali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada dilapangan sehingga partisipasi akan memperbaiki proses pengendalian menyeluruh dan berujung pada peningkatan kinerja dari organisasi tersebut. Budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan pembuatan keputusan dalam partisipasi penyusunan anggaran. Budaya organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan untuk mencapai kinerja organisasi. Dalam hal partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja akan semakin kuat ketika dipengaruhi oleh budaya organisasi yang tinggi oleh karyawan.

Selain budaya organisasi komitmen organisasi juga akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis karyawan dengan organisasi yang akan memberi dampak terhadap tujuan organisasi. Jika karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasinya maka tingkat partisipasinya juga akan meningkat dan akhirnya kinerja manajerialnya. Komitmen yang kuat akan menyebabkan anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengarahkan usaha atas nama organisasi untuk mencapai kinerja organisasi dengan cara meningkatkan partisipasinya dalam organisasi.

Untuk lebih jelas antara pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dengan adanya variabel moderating dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD, pengaruh tersebut akan semakin kuat jika budaya organisasi berorientasi pada orang.

H3: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD, pengaruh tersebut akan semakin kuat jika komitmen organisasi tinggi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan budaya dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD).
2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD)
3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD)

#### **B. Keterbatasan dan Saran**

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

1. Peneliti menyadari bahwa jumlah sampel yang diambil relatif sedikit yaitu kepala instansi dan kepala bagian pada SKPD kota Bukittinggi.

2. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sehingga ada kemungkinan responden tidak serius dalam mengisi kuisisionernya dan peneliti tidak mengetahui apakah yang mengisi kuisiner tersebut adalah benar-benar responden yang bersangkutan.
3. Waktu penelitian yang dilakukan pada pertengahan bulan sampai awal bulan berikutnya dimana pada waktu tersebut kepala dinas dan kepala bagian sibuk dengan kegiatan rapat dan perjalanan dinas ke luar kota.

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan diatas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pemerintah daerah kota Bukittinggi disarankan untuk lebih meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu ada baiknya instansi pemerintah daerah (SKPD) kota Bukittinggi memperhatikan, memperbaiki, dan menerapkan budaya organisasi yang dapat mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih baik tanpa melakukan penyimpangan-penyimpangan demi kepentingan pribadi dan lebih berkomitmen pada organisasi sehingga dapat memperoleh kinerja yang maksimal.
2. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara sehingga mampu menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.
3. Bagi peneliti selanjutnya lebih memperluas daerah penelitian dan memperbanyak jumlah responden, sehingga hasil penelitian dapat menunjukkan keadaan yang sebenarnya.

4. Peneliti selanjutnya sebaiknya dapat mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain budaya dan komitmen organisasi yang mungkin mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. Faktor kondisional tersebut seperti ketidakpastian lingkungan, gaya kepemimpinan, asimetri informasi, stuktur organisasi dan lain-lain.
5. Peneliti selanjutnya sebaiknya mencari waktu yang tepat buat penelitian yaitu pada waktu responden tidak sibuk sehingga jawaban dari responden benar-benar mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade. Nelfiza. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Sikap, Perilaku, Kinerja Aparat Pemerintah: Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. UBH Padang.
- Afrizal. 2008. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Arikunto, Suharmi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Bagun, Andarias. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Stuktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Intern Sebagai Variabel Pemoderasi*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Suatu pengantar. Jakarta: Erlangga.
- Bambang, Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta
- Damayanti, Titien. 2007. *Pengaruh Komitmen Anggaran dan Kultur Organisasional terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran Dan Kinerja Manajerial pada Kondisi Stretch Targets*. JAAI Volume 11 No. 1 Juni 2007. Hal 81-102
- Deddi Nordiawan, dkk. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat
- Dewi, Shinta Yulia. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kota Padang: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Garrison, Ray. H. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gozali, Iman. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iva, Novanie. 2011. *Pengaruh Kultur Organisasi terhadap Hubungan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

- Irzal.2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Mardiana, Septi. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. UNP
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Yogyakarta : Andi.
- 2006. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*.Yogyakarta: UAD Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 tentang Sistem Pengendalian Interen Pemerintah. [www.google.com](http://www.google.com)
- Mardiana, Septi. 2010. *Pengaruh Pratisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating*.Skripsi. UNP.
- Masaroh,Yanti.2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusuna Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Karakteristik Informasi Sebagai Variable Moderating*. Skripsi. UNP.
- Mulyadi. 2001 . *Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ritongga,Pananggaran.2008. *Pengaruh Budaya Paternalistic dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipsi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM di Sumatera Utara*.Skripsi.USU
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sekaran. Umar. *Metodologi Penelitian Bisnis*.Jakarta:Salemba Empar
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sardjito, Bambang.2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Simposium Nasional (SNA) 10 Makasar.
- Sukardi. 2002. *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial: Peran Motivasi dan Kultur Organisasional Sebagai*

*variabel Moderating. Studi empiris Pada Badan Usaha Koperasi di Jawa Tengah.* Tesis. Universitas Diponegoro.

Suryanawa, Ketut.2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating* . Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Sugiyono.2004.*Metode Penelitian Bisnis*: Bandung:PT Alfa Beta.

Supriyono, 2000.*Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta:BPFE-UGM

Sopiah.2008.*Perilaku Organisasional*.Yogyakarta:Andi.

Sumarno.2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi Solo 15-16 September 2005 Hlm 586-616.

Supomo dan Indriantoro. 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Kefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEJ*. Jurnal Penelitian Hlm 61-68

Sutrisno,Edy.2010. *Budaya Organisasi*.Kencana Prenada Media Group.Jakarta

Tika, Pabundu. 2006.*Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*.Bumi Aksara. Jakarta.