

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN
STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING***
(Studi Empiris Pada SKPD di Kabupaten Agam)

SKRIPSI

*Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



Oleh :

BENNI ASHARI
00380/2008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN
STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING***
(Studi Empiris Pada SKPD di Kabupaten AGAM)

NAMA : Benni Ashari
BP/NIM : 2008/00380
PROGRAM STUDI : Akuntansi
KEAHLIAN : Akuntansi Sektor Publik
FAKULTAS : Ekonomi

Padang, Juli 2013

Disetujui Oleh :

Pembimbing I

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

Pembimbing II

Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak
NIP. 19801019 200604 2 002

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi

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

HALAMAN PENGESAHAN 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 dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam)

Nama : Benni Ashari

Nim/Bp : 00380/2008

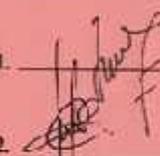
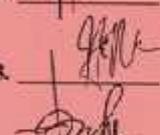
Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, 1 Agustus 2013

Tim Penguji

<u>No.</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Nama</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1.	Ketua	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	1. 
2.	Sekretaris	: Charoline Cheisvianny, SE, M. Ak	2. 
3.	Anggota	: Herlina Helmy, SE, M.S, Ak	3. 
4.	Anggota	: Halmawati, SE, M.Si	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Benni Ashari
NIM/Thn. Masuk : 00380/2008
Tempat/Tgl. Lahir : Lubuk Basung/ 25 Mei 1988
Program : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Pasar Beringin, Ampu Jorong II Balai Ahad Lubuk Basung
No. HP/Telepon : 085375562611
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai Variabel *Moderating* (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten AGAM)

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara 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 akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Juli 2013
Yang menyatakan,



BENNI ASHARI
NIM. 00380/2008

ABSTRAK

Benni Ashari, 00380. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam)

**Pembimbing : I. Lili Anita , SE, M.Si, Ak
II. Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris. (1) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, (2) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi, dan (3) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan struktur organisasi sebagai pemoderasi.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi penelitian adalah SKPD di Kabupaten Agam. Sampel ditentukan berdasarkan metode *total sampling*, sebanyak 43 SKPD. Data yang digunakan berupa data primer, dengan menggunakan kuesioner yang diberikan langsung kepada responden yaitu kepala SKPD dan kasubag perencanaan pada masing-masing SKPD. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan Model *Moderated Regression Analysis* (MRA).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, (1) tidak adanya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dimana nilai signifikansi $0,605 > 0,05$, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,519 < 1,667$ dan β bernilai $0,404$ (H_1 ditolak), (2) adanya pengaruh signifikan negatif budaya organisasi (orientasi pada orang) terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dimana nilai signifikansi $0,038 < 0,05$, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-2,124 < 1,667$ dan β bernilai $-0,147$ (H_2 ditolak), (3) tidak adanya pengaruh struktur organisasi (desentralisasi) terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dimana nilai signifikansi $0,088 > 0,05$, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $1,733 > 1,667$ dan β bernilai $0,051$ (H_3 ditolak).

Dalam penelitian ini, disarankan bagi SKPD untuk meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran, memperkuat budaya organisasi, dan memperbaiki struktur organisasi agar dapat meningkatkan kinerja manajerial SKPD. Selain itu juga disarankan agar memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial SKPD. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya memperbanyak jumlah sampel dan menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

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 dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi Sebagai Variabel *Moderating* (Studi Empiris Pada SKPD di Kabupaten Agam)”**. 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 Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

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

1. 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. Kedua Dosen Penelaah dan Penguji yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menguji penulis.
5. Bapak/Ibu Kepala SKPD dan Kasubag Perencanaan Kabupaten Agam yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Kedua orang tua maupun mertua penulis, beserta istri dan anak tercinta dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP khususnya angkatan 2008, terima kasih atas dukungan dan bantuan kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

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 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
Bab I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
Bab II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN	
HIPOTESIS	12
A. Kajian Teori	12
1. Kinerja Manajerial	12
a. Definisi Kinerja	12
b. Penilaian Kinerja	13

c. Pengukuran Kinerja	13
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	14
a. Manfaat Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	16
b. Kelemahan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	18
3. Budaya Organisasi	19
a. Definisi Budaya Organisasi	19
b. Budaya Organisasi yang Baik	20
c. Fungsi Budaya Organisasi	20
d. Karakteristik Budaya Organisasi	21
4. Struktur Organisasi	23
a. Pengertian Struktur Organisasi	23
b. Unsur-unsur Struktur Organisasi	23
c. Jenis Struktur Organisasi	24
B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	25
C. Hubungan Antar Variabel	29
D. Kerangka Konseptual	33
E. Hipotesis	33
BAB III. METODE PENELITIAN	35
A. Jenis Penelitian	35
B. Populasi dan Sampel	35
C. Jenis Data, Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	38
1. Jenis Data	38

2. Sumber Data	38
3. Teknik Pengumpulan Data	38
D. Variabel Penelitian.....	38
1. Variabel Terikat (Y)	39
2. Variabel Bebas (X_1)	39
3. Variabel <i>Moderating</i> (X_2) dan (X_3)	39
E. Pengukuran Variabel	40
F. Instrumen Penelitian	40
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	41
H. Hasil uji coba instrumen penelitian	43
I. Uji Asumsi Klasik	44
1. Uji Normalitas	44
2. Uji Heteroskedastisitas	44
3. Uji Multikolinearitas	45
J. Teknik Analisis Data	45
1. Analisis Deskriptif	45
2. Koefisien Determinan (R^2)	46
3. Koefisien Regresi Berganda	47
4. Uji F (<i>F-test</i>)	48
5. Uji Hipotesis (<i>t-Test</i>)	49
K. Defenisi Operasional	49

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sampel dan Responden Penelitian	51
B. Analisis Deskriptif	52
C. Uji Validitas dan Reliabilitas	64
D. Uji Asumsi Klasik	66
1. Uji Normalitas	66
2. Uji Multikolinearitas	67
3. Uji Heterokedastisitas	68
E. Hasil Penelitian	69
1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	69
2. Uji Interaksi MRA	69
3. Uji F (<i>F-Test</i>)	72
4. Uji Hipotesis (<i>t-test</i>)	73
F. Pembahasan	75
BAB V. PENUTUP	80
A. Kesimpulan	80
B. Keterbatasan	80
C. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Karakteristik dimensi Budaya Organisasi Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan	22
2. Persamaan dan Perbedaan Dari Hasil Penelitian Terdahulu	26
3. Pengaruh Moderasi Budaya Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial	30
4. Pengaruh Moderasi Struktur Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial	32
5. Daftar Nama SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Agam	36
6. Skala Pengukuran	40
7. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	40
8. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	43
9. Tingkat Pengembalian Kuesioner	51
10. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
11. Jumlah Responden Berdasarkan Usia	53
12. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	53
13. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang Keahlian	54
14. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	54
15. Berdasarkan Jabatan	55
16. Jumlah responden berdasarkan pengalaman menyusun RKA	56
17. Statistik Deskriptif	56
18. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	58

19. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	60
20. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	61
21. Distribusi Frekuensi Variabel Struktur Organisasi	63
22. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil	64
23. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	65
24. Uji Normalitas	66
25. Uji Multikolinearitas	67
26. Uji Heterokedastisitas	68
27. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	69
28. Uji Interaksi MRA (<i>Moderated Regression Analysis</i>)	70
29. Uji F (F-test)	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	33

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	86
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	92
3. Uji Asumsi Klasik	102
4. Uji Hipotesis	103
5. Demografi Responden	104
6. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	105
7. Surat izin Penelitian	109

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tekanan terhadap pemerintah daerah dalam memberikan layanan publik yang lebih baik, menuntut para pengelola pemerintah daerah untuk memperbaiki kinerjanya dengan sumberdaya yang terbatas. Adanya UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Daerah, yang diperkuat dengan PP No. 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa dalam laporan keuangan harus disertakan informasi mengenai kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai oleh pengguna anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan. Pasal 14 ayat (2) dan 19 ayat (2) Undang-Undang tersebut juga menyebutkan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja (kinerja) yang akan dicapai.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan yang diikuti dengan diterbitkannya Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dinyatakan bahwa pemerintah daerah diminta menyusun APBD dengan pendekatan kinerja. Dengan demikian, anggaran daerah harus diorientasikan pada kepentingan masyarakat, transparan dengan menginformasikan kepada publik, dan termuat dalam Laporan Keuangan Daerah.

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan

visi organisasi (Bastian, 2006). Sedangkan kinerja manajerial dapat diartikan sebagai kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), dan perwakilan/representatif di lingkungan organisasi, (Sastrohadiwiryo, 2002).

Menurut Andarias (2009) 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. Kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut (Gusmal, 2007). Menurut Mahoney (1963) dalam Ngatemin (2009:24), dalam mengukur kinerja manajerial dilakukan dengan 8 (delapan) indikator, yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi.

Menurut Brownel (1982) dalam Wasisto dan Sholihin (2004), menjelaskan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran (Supomo, 2001:62). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Partisipasi anggaran menurut (Govindarajan, 2005:87) dapat diartikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran. Santoso (2000) dalam Marani dan Supomo (2003), mendefinisikan partisipasi penyusunan anggaran adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari bawahan pada semua tingkatan.

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terutama berhubungan dengan kinerja telah banyak dilakukan. Namun beberapa penelitian menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh McInnes (1986), Frucot Shearon (1991), Indriantoro (1993), dan Supomo (1998) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Tetapi, hasil penelitian Milani (1975), Kennis (1979), Brownell, Hirst (1986) serta Halimah (1997) menemukan hubungan yang tidak signifikan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Bahkan hasil penelitian Stedry (1960), Bryan dan Locke (1967), Riyadi (1998) menemukan hubungan yang negatif antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian di atas menyebabkan diperlukan adanya pendekatan kontijensi seperti disarankan Murray (1990), Govindarajan (1986), Brownell (1982). Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mungkin ditentukan oleh faktor-faktor kondisional yang mempengaruhi hubungan kedua variabel tersebut. Murray, dkk (1990) menyarankan adanya variabel *intervening* atau variabel *moderating* yang harus

dipertimbangkan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Menurut hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh sifat individu seperti: motivasi (Brownell dan McInnes, 1986; Mia, 1988 dan Riyadi, 2000), budaya organisasi (Supomo dan Indriantoro, 1998) dan *locus of control* (Brownell, 1982; Lucyanda, 1999; Lina, 2001).

Sesuai dengan saran dari Murray (1990), maka peneliti menggunakan *variable moderating* yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. *Variable moderating* adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sekaran, 2000). Sesuai dengan saran Brownell (1982) yang juga menjadi dasar penelitian Gul, dkk (1995), yang menguji pengaruh *moderating* struktur organisasional terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, maka faktor kondisional yang digunakan sebagai variabel *moderating* dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi dan struktur organisasi.

Menurut (Supomo dan Indriantoro, 1998) yang menjadi salah faktor kondisional yang bertindak sebagai variabel moderating adalah kultur organisasional (budaya organisasi). Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam (Nurkhamid, 2008) budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi.

Menurut Holmes dan Marsden (1996), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Menurut Hofstede dkk (1990), dimensi praktik budaya organisasi yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipasi anggaran, yaitu *employee oriented* (orientasi pada orang) dan *job oriented* (orientasi pada pekerjaan).

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sord dan Welsch (1995) dalam Bambang dan Osmad (2007) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi telah ditunjukkan berpengaruh secara positif terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, dan meningkatkan kerja sama diantara manajer. Penelitian Supomo (1998) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Dalam menjalankan tugas berdasarkan tanggungjawab yang diemban dan sesuai dengan keahliannya masing-masing, maka diperlukan pembagian tugas yang disusun dalam bentuk struktur organisasi. Struktur organisasi menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian atau

posisi, juga menunjukkan hierarki organisasi sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggungjawab dan sistem pelaporan terhadap atasan dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan, (Hasibuan, 2004:128). Menurut Robbins dan Coulter (2007:284), struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Struktur Organisasi Desentralisasi, karena pada tingkat desentralisasi memberikan gambaran bahwa pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya, dan bawahan diberi wewenang untuk membuat berbagai keputusan (Riyadi, 1998) dalam Yohanes (2002). Desentralisasi terjadi sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan ataupun teknologi dalam subunit organisasi khusus. Dengan demikian, struktur desentralisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi lingkungan yang semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastian (Pugh dkk, 1969 dan Reiman, 1973 dalam Yohanes, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Tintri (2002), menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi dan pengaruh negatif pada struktur sentralisasi.

Dalam organisasi sektor publik terutama pemerintah daerah, sistem partisipasi dalam penyusunan anggaran belum mempunyai sistem yang mapan

sehingga penerapannya pun belum optimal. Pemerintah Daerah Kabupaten Agam merupakan salah satu daerah yang bermasalah dalam hal pengelolaan anggaran yaitu anggaran pembangunan infrastruktur (jalan dan jembatan). Anggaran yang telah disepakati dengan DPRD Agam pada 26 November 2011, disebut-sebut beberapa pos kegiatan hilang di jalan yang berjumlah Rp 6 Miliar. Ini terkuak setelah DPRD Agam mencetak buku anggaran tahun 2012, (Sumber: www.padangekspres.co.id). Lain halnya yang dilakukan oleh mantan Wakil Bupati Agam periode 2010-2015, pada saat menjabat sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum, beliau menyelewengkan anggaran sebesar Rp 347 juta dari Rp 2,8 Miliar yang dianggarkan di APBD Agam pada tahun 2008 lalu, (Sumber: www.padangekspres.co.id). Kedua masalah tersebut sama-sama terjadi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Agam yang berakibat membuat kinerja dari Dinas Pekerjaan Umum tersebut tidak berjalan sesuai dengan yang telah diharapkan.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998), dengan judul “Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia, penelitian Bima (2001), dengan judul “Analisis Pengaruh Variabel Struktur Organisasi, Kultur Organisasi, *Locus Of Control*, *Self Efficacy* dan *Job-Relevant Information* terhadap Efektifitas Anggaran Partisipasi: Studi Konfirmasi Kinerja Manajerial pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah”, penelitian Poerwati (2001) yang menguji “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran

Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating dan penelitian Dharma (2002) dengan menguji “Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Perbedaannya dengan penelitian ini tidak menggunakan beberapa variabel *moderating* (*Locus Of Control*, *Job-Relevant Information*, Komitmen Organisasi, dan variabel Motivasi), dan perbedaan yang lainnya terletak pada tempat penelitiannya yaitu pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia dan pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah. Sedangkan persamaannya terletak pada variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran), variabel dependen (Kinerja Manajerial) dan variabel *moderating* yang digunakan (Struktur organisasi dan Budaya organisasi).

Berdasarkan uraian dari latar belakang dan fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul, **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai Variabel *Moderating* (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam).”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Sejauhmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

- 2) Sejauhmana budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
- 3) Sejauhmana struktur organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
- 4) Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
- 5) Sejauhmana *Locus Of Control* memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
- 6) Sejauhmana *Job-Relevant Information* memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
- 7) Sejauhmana gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
- 8) Sejauhmana motivasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, banyak hal yang dapat diteliti oleh peneliti namun karena pertimbangan dan keterbatasan waktu, biaya, dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti, maka peneliti membatasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Agam dengan budaya organisasi dan struktur organisasi sebagai variabel *moderating*.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas dan sesuai dengan judul yang penulis kemukakan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejuahmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Agam?
2. Sejuahmana budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Agam?
3. Sejuahmana struktur organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD di Kabupaten Agam?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh budaya organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Pengaruh struktur organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti:
 - a. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Negeri Padang.
 - b. Menambah ilmu pengetahuan dan wawasan serta pemahaman penulis terkait hal yang sedang diteliti.
2. Bagi Akademis

Diharapkan dapat menambah wawasan pemikiran dalam hal ilmu akuntansi dalam lingkup akuntansi sektor publik dan akuntansi manajemen, khususnya yang berkenaan dengan partisipasi anggaran, budaya organisasi, struktur organisasi dan kinerja manajerial.
3. Bagi Pemerintah Daerah

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Agam khususnya dalam menentukan perumusan kebijakan penyusunan anggaran daerah yang sekiranya mampu meningkatkan kinerja daripada SKPD tersebut.
4. Bagi pihak eksternal

Diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Bastian, 2006). Menurut Mahsun (2006:25) kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*. Dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang kinerja instansi pemerintah, mendefinisikan kinerja sebagai suatu keluaran/hasil dari program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen (Supomo dan Indriantoro, 1998). Menurut Sastrohadiwiryono (2002), kinerja manajerial dapat diartikan sebagai kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi perencanaan,

investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), dan perwakilan/representatif di lingkungan organisasinya. Lain halnya dengan Stoner (1992) mendefinisikan kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan (Ivaneevich, 1999).

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada organisasi publik sangatlah penting untuk dilakukan, agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik di masa mendatang. Menurut Mulyadi (2001:415) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

c. Pengukuran Kinerja

Mahoney (1963) dalam Ngatemin (2009:24), mengukur kinerja manajerial dengan indikator :

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
5. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru menepatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.
7. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran dalam sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang

dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005:61). Menurut Nafirin (2007:11), anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.

Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Dalam anggaran selalu disertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu, (Bastian, 2010:191).

National Committe on Governmental Accounting (NCGA), yang saat ini telah diubah menjadi *Governmental Accounting Standards Board (GASB)*, mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

....rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. (Bastian, 2010:191).

Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya (Robbins, 2003:179). Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi pada saat pembahasan anggaran, dimana eksekutif dan legislatif saling beradu argumen dalam pembahasan RAPBD. Dimana anggaran dibuat oleh eksekutif dalam hal ini Kepala Daerah melalui usulan dari unit kerja yang disampaikan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), dan setelah itu Kepala Daerah bersama-sama DPRD menetapkan anggaran.

Argyris (1964) dalam Nor (2007) menyatakan bahwa partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk

mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan samapai tingkat tertentu bersama atasannya (Robbins 2002:179). Sedangkan partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran (Govindarajan, 2005:87). Menurut Bronwell (1982) dalam Sarjito (2007) partisipasi anggaran sebagai proses di mana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial (Sinaga dan Siregar, 2009). Sedangkan menurut Sord dan Welsch, (1995) dalam Sarjito, (2007) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula.

a. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Siegel & Marconi, (1989) dalam (Bambang Sardjito & Osmad Muthaher, 2007), Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain:

1. Partisipasi orang terlihat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi ego-involved tidak hanya task-involved dalam kerja mereka.

2. Partisipasi akan menaikkan rasa bersama dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidakpuasan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Anthony dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki dua keunggulan yaitu:

1. Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
2. Penganggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Sedangkan menurut Irvine (1978) dalam Nor (2007), partisipasi yang baik membawa beberapa manfaat/keuntungan sebagai berikut:

- (1) Memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme,
- (2) Memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu,
- (3) Dapat meningkatkan kerjasama antar departemen, dan
- (4) Para karyawan/pegawai dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain.

b. Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat, bukan berarti partisipasi tidak memiliki keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Menurut (Siegel & Marconi, 1989:138) dalam (Mangasi Sinurat, 2009:34), jika partisipasi tidak diterapkan secara benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:362) ada 3 masalah yang timbul yang menjadi kelemahan dalam partisipasi penganggaran antara lain:

- 1) Pembuat standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
- 2) Senjangan anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumberdaya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.
- 3) *Pseudoparticipation*, yang mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam partisipasi penganggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka,

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Hofstede dkk (1994), kultur/budaya merupakan keseluruhan pada pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam (Nurkhamid, 2008) budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi. Selanjutnya Robbins dalam Tampubolon (2004) berpendapat budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya.

Menurut Hofstede dkk (1990), dimensi praktik budaya organisasi yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipasi anggaran, yaitu *employe oriented* (orientasi pada orang) dan *job oriented* (orientasi pada pekerjaan).

Menurut Holmes dan Marsden (1996), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

b. Budaya Organisasi yang Baik

Menurut Moeljono (2005:71) budaya organisasi yang baik adalah dimana organisasi/perusahaan sudah mempunyai sistem nilai-nilai yang unggul, serta telah diyakini oleh semua anggota organisasi, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan dan secara sadar menjadi sistem perekat, untuk dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kriteria budaya organisasi yang baik menurut Moeljono (2005:66) adalah:

- a) Kriteria baik, budaya yang baik adalah budaya yang sesuai dengan dan dikembangkan dari nilai-nilai yang ada di dalam para warganya.
- b) Kriteria kuat, budaya yang kuat adalah budaya yang mampu bekerja dalam perusahaan yang berfungsi sebagai sistem perekat dan dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi.
- c) Diterapkan, budaya yang baik adalah budaya yang diterapkan dalam organisasi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Pabundu (2006), ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, antara lain:

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarakan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.

- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

d. Karakteristik Budaya Organisasi

- 1) Karakteristik budaya organisasi menurut Gordon & Cummins dalam Sopiah (2008:129) adalah:
 - a. Inisiatif individu; tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
 - b. Toleransi terhadap tindakan risiko; sejauh mana para anggota dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
 - c. Arah; sejauh mana organisasi menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi yang jelas.
 - d. Integritas; sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinir.
 - e. Dukungan dari manajemen; sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberikan bantuan serta dukungan terhadap bawahan.

- f. Kontrol; sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku anggota.
- g. Identitas; sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan; sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai bukannya dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- i. Pola-pola komunikasi; sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Tabel 1
Karakteristik Dimensi Budaya Organisasi Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan

Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara individu
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	2. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	3. Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	4. Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai

Sumber: diolah dari Hofstede (1994, hal 190) dalam Supomo dan Indriantoro (1998).

4. Struktur Organisasi

a. Pengertian Struktur Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2007:284), struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2003:128), struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Struktur organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja (Handoko, 2001:169). Struktur organisasi dalam suatu organisasi cenderung berbeda. Struktur organisasi yang lazim digunakan adalah struktur sederhana, birokrasi dan struktur matriks. Secara spesifik, struktur organisasi hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi, struktur organisasi akan perlu dimodifikasikan untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini (Robbins dan Coulter, 2007:284).

b. Unsur-unsur Struktur Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2007:285), unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:

a. Spesialisasi kerja atau pembagian pekerjaan.

Tugas-tugas dalam struktur organisasi dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri sesuai dengan spesialisasi.

b. Departementalisasi

Elemen struktur organisasi ini sebagai dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama dalam bentuk satu kelompok (Robbins dan Coulter, 2007:286).

c. Hierarki

Hierarki adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor kepada si penerima laporan (Robbins dan Coulter, 2007:288).

d. Koordinasi

Koordinasi adalah proses menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif (Robbins dan Coulter, 2007:288).

e. Rentang Manajemen

Rentang manajemen adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2007:288).

c. Jenis Struktur Organisasi

Menurut Stone (2003:300), secara formal bagian-bagian sebuah organisasi dapat distrukturkan dalam:

a. Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi

Menggabungkan semua orang yang terlibat dalam suatu kegiatan atau beberapa kegiatan terkait menjadi satu bagian.

b. Struktur Organisasi Berdasarkan Produk/Pasar

Struktur organisasi berdasarkan produk adalah struktur organisasi yang mengumpulkan dalam satu unit kerja semua yang terlibat dalam produksi dan pemasaran dari sebuah produk atau kelompok produk yang terkait dan berhubungan dengan tipe pelanggan tertentu.

c. Struktur Organisasi Matriks

Pada organisasi ini ada 2 (dua) jenis struktur secara serempak. Bagian fungsional tetap (permanen) memiliki wewenang atas pelaksanaan standard profesional unit mereka, sementara tim-tim proyek diciptakan sejauh dibutuhkan untuk menjalankan program-program khusus. Anggota tim diambil dari berbagai bagian fungsional, dan melapor kepada manajer proyek yang bertanggungjawab atas kerja tim.

B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten, Brownell dan Mc. Innes (1986); dan Indriantoro (1993)

menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002), yang ternyata ditemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi (*Contingency Variable*). Variable kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu struktur organisasi dan budaya organisasi sebagai pemoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Tabel 2
Persamaan dan Perbedaan Dari Hasil Penelitian Terdahulu

NO.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Tjahjaning Poerwati (2001)	“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating”	Partisipasi penyusunan anggaran tidak secara langsung mempengaruhi kinerja manajerial, dimoderasi oleh variabel budaya organisasi. semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi orientasi pada orang, semakin tinggi kinerja manajerial.	Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penulis yaitu variabel dependen (Kinerja Manajerial), variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran), dan variabel moderating (budaya organisasi).	Tempat penelitian di perusahaan Manufaktur, sampel seluruh manajer perusahaan tersebut. Dan peneliti tidak menggunakan variabel Motivasi sebagai variabel moderating.

2	Dharma Tintri (2002)	“Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia”	Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi dan pengaruh negatif pada struktur sentralisasi. Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasional yang berorientasi pada pekerjaan	Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penulis yaitu variabel dependen (Kinerja Manajerial), variabel independen (Anggaran Partisipatif), dan variabel moderating (budaya organisasi dan struktur organisasi).	Tempat penelitian di perusahaan Manufaktur, dan responden nya yaitu Manajer pada perusahaan Manufaktur tersebut.
3	Bima Hermastho (2001)	“Analisis Pengaruh Variabel Struktur Organisasi, Kultur Organisasi, <i>Locus Of Control</i> , <i>Self Efficacy</i> dan <i>Job-Relevant Information</i> terhadap Efektifitas Anggaran	Hasil penelitiannya menemukan bahwa, “Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial”, “Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi”,	Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penulis yaitu variabel dependen (Kinerja Manajerial), variabel independen (Anggaran Partisipatif), dan variabel moderating	Tempat penelitian pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah. Responden nya yaitu manajer cabang pada masing-masing Bank di Jawa Tengah. Dan peneliti tidak

		Partisipasi: Studi Konfirmasi Kinerja Manajerial pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah”	“Struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial”.	(budaya organisasi dan struktur organisasi).	menggunakan variabel <i>Locus Of Control, Self Efficacy</i> dan <i>Job-Relevant Information</i> .
4	Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998)	“Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia	Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Dalam pengujian variabel struktur organisasional, maka partisipasi yang tinggi dalam penyusunan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi, dan pengaruh negatif pada struktur sentralisasi. Dan berkaitan dengan pengujian terhadap kultur organisasional, ditemukan ada pengaruh positif budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan terhadap	Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penulis yaitu variabel dependen (Kinerja Manajerial), variabel independen (Anggaran Partisipatif), dan variabel moderating (budaya organisasi dan struktur organisasi).	Tempat penelitian yang berbeda yaitu pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Respondennya terdiri dari 79 Manajer di perusahaan manufaktur tersebut.

			keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.		
--	--	--	---	--	--

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Menurut Sinaga dan Siregar, (2009), partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran yang melibatkan setiap lapisan manajemen diyakini mampu meningkatkan baik kinerja individual maupun kinerja organisasi dikarenakan partisipasi anggaran meningkatkan semangat dan tanggung jawab moral seluruh komponen dalam organisasi yang terlibat guna pencapaian tujuan organisasi (Maisyarah, 2008).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja manajer yaitu ketika suatu tujuan dirancang secara partisipasi dan disetujui maka anggota organisasi akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975 dalam Listiawati, 2009).

Sord dan Welsch (1995) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi telah ditunjukkan berpengaruh secara positif terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, dan meningkatkan kerja sama di antara manajer.

Berdasarkan uraian dari kajian teori dan beberapa peneliti terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

2. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai pemoderasi.

Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual. Menurut Hofstede, dkk., (1990) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), menyatakan bahwa pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya yang berorientasi pada orang.

Tabel 3
Pengaruh Moderasi Budaya Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Keterangan	Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tiinggi

Sumber: diolah dari Hofstede (1994, hal 190) dalam Supomo dan Indriantoro (1998).

Dari **tabel 3** diatas dapat disimpulkan bahwa, (1) partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang dan menurunkan kinerja manajerial pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, (2)

partisipasi yang rendah dalam penyusunan anggaran akan menurunkan kinerja manajerial pada budaya organisasi pada orang dan meningkatkan kinerja manajerial pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

3. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Struktur Organisasi sebagai Pemoderasi.

Menurut Nadler dan Tushman (1988) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), struktur organisasional merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada manajer senior dan manajer level menengah. Sebagian besar wewenang pembuatan keputusan, pada struktur organisasi yang tersentralisasi, dilakukan secara terpusat oleh manajemen puncak. Sedangkan pada struktur organisasi yang terdesentralisasi, menunjukkan adanya pendelegasian wewenang pembuatan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pada tingkat bawah. Dengan demikian, wewenang pembuatan keputusan yang dilakukan oleh bawahan relative lebih besar pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi (Gul, dkk., 1995).

Proses penyusunan anggaran sebagai bagian dari kegiatan perencanaan dan pengendalian suatu organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Chenhal dan Morris (1986), akan menghadapi masalah yang lebih kompleks terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu. Galbraith (1973) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), mengemukakan pentingnya struktur desentralisasi untuk merespon ketidakpastian lingkungan, karena struktur desentralisasi lebih memungkinkan bagi manajer tingkat yang lebih rendah

untuk memperoleh informasi yang lebih luas dibandingkan pada struktur sentralisasi. Organisasi dengan struktur desentralisasi lebih sesuai dengan kondisi lingkungan yang tidak menentu daripada struktur sentralisasi (Sekaran dan Snodgrass, 1986) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998).

Struktur organisasi terdesentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Sehingga, struktur organisasi yang terdesentralisasi mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Penelitian Gul, dkk (1995) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi, dan mempunyai pengaruh negatif pada struktur sentralisasi. Temuan tersebut sesuai dengan saran yang dikemukakan oleh Emmanuel, dkk (1990) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), bahwa anggaran partisipatif lebih efektif pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi.

Tabel 4
Pengaruh Moderasi Struktur Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Keterangan	Desentralisasi	Sentralisasi
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

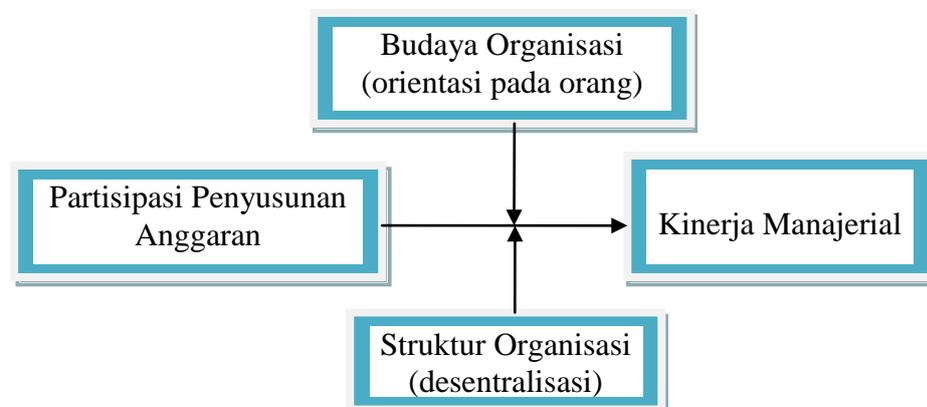
Sumber: Hofstede (1994:190) dalam Supomo dan Indriantoro (1998).

Dari **tabel 4** dapat disimpulkan bahwa, (1) partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada struktur organisasi desentralisasi dan menurunkan kinerja manajerial pada struktur

organisasi sentralisasi, (2) partisipasi yang rendah dalam penyusunan anggaran akan menurunkan kinerja manajerial pada struktur organisasi desentralisasi dan meningkatkan kinerja manajerial pada struktur organisasi sentralisasi.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti. Ruang lingkup penulisan ini adalah SKPD di Kabupaten Agam. Dengan variabel analisisnya yaitu Kinerja Manajerial (Y) sebagai variabel dependen, partisipasi anggaran (X_1) sebagai variabel independen, Budaya Organisasi (X_2) dan Struktur Organisasi (X_3) sebagai variabel *Moderating*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H₂ : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang

H₃ : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada struktur organisasi desentralisasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai variabel *Moderating* adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD di Kabupaten Agam. Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran tidak mempengaruhi Kinerja Manajerial SKPD di Kabupaten Agam tersebut.
2. Budaya Organisasi (orientasi pada orang) berpengaruh signifikan negatif terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial pada SKPD di Kabupaten Agam.
3. Struktur Organisasi (desentralisasi) tidak berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial SKPD di Kabupaten Agam.

B. Keterbatasan

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

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 27,80% sedangkan sisanya 72,20% ditentukan oleh faktor faktor lain yang tidak dimasukan dalam penelitian ini. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.
2. Penulis hanya memasukkan dua variabel moderating yang memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yaitu budaya organisasi dan struktur organisasi. Diduga masih ada faktor lain yang memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.

C. Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Terkait dengan budaya organisasi dilingkungan SKPD Kabupaten Agam hendaknya memperhatikan budaya yang berorientasi pada orang akan semakin meningkatkan kinerja manajerial SKPD tersebut, bukan

berorientasi pada pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang akan semakin meningkatkan kinerja manajerial SKPD dalam menyusun anggaran yang dikehendaki SKPD tersebut.

2. Terkait dengan struktur organisasi dilingkungan SKPD Kabupaten Agam hendaknya harus disesuaikan, karena sebagian besar Kasubag Perencanaan, merasa jabatannya sekarang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Dan bidang-bidang yang ada dalam struktur organisasi di masing-masing SKPD tersebut sebaiknya perlu diperbaiki agar sesuai dengan kondisi sekarang di instansi tersebut.
3. Sebaiknya bagi peneliti selanjutnya menggunakan variabel lain yang diduga dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, seperti: Gaya Kepemimpinan, Inovasi, *Locus of Control*, Komitmen Organisasi, *Job-Relevant Information*, motivasi, dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, M. Nizarul. (2003). “*Pengaruh Ketidakpastian Stratejik Dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi*”. *Ventura* Vol. 6. No. 3, Desember: 317- 328.
- Andriasti, Rina. (2005). “*Pengaruh Struktur Organisasi dan Ketidakpastian lingkungan Terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja manajerial dan Kepuasan kerja*”. Skripsi S1. Surakarta.
- Anthony, R.N. dan Govindarajan. (2005). *Management Control Systems*, Twelve Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Bastian, Indra (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi kedua. Yogyakarta : BPFU-UGM.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2004). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hermastho, Bima. (2001). “*Analisis Pengaruh Variabel Struktur Organisasi, Kultur Organisasi, Locus of Control, Self Efficacy dan Job Relevan Information Terhadap Efektifitas Anggaran Partisipasi: Studi Konfirmasi Kinerja Manajerial pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah*”. Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2000). “*An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variables of Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction*”. Vol 15 (1). Januari: 97-114. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.
- Mardiasmo. (2005). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ke 3. Jakarta : Salemba Empat.

- Nordiwan, Deddi. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nugroho, A.B. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistika Dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Pada tanggal 15 Mei 2006 Tentang *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tanggal 9 Desember 2005 Tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Poerwati, Tjahjaning, (2002). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang.
- Puspaningsih, Abriyani. (2003). “*Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial*”. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol 6 No. 2, Desember, hal. 65-79.
- Robbins, Stephen, P. (2001). *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta : PT Indeks.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. (2007). “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*”. Makasar : *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : PT Andi.
- Stoner, James AF. (2003). *Manajemen*. Edisi Kelima. Cetakan pertama. Jakarta : Intermedia.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keduabelas. Bandung : Alfabeta.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. (1998). “*Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*”. *Kelola*, No. 18/VII, 61-84.

Umar, Husein. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta :
Raya Grafindo Persada.

www.agamkab.go.id

www.padangekspres.co.id