

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DENGAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)**

SKRIPSI

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



OLEH :

ENIZA WATI
2008/05252

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

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DENGAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)**

Nama : Eniza Wati
BP/NIM : 2008/05252
Konsentrasi : Sektor Publik
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2013

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

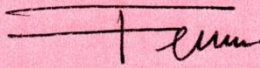
Pembimbing II

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


Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19781204 200801 2 011

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi


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

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

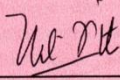
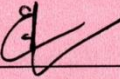
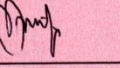
**Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN
KINERJA PEMERINTAH DAERAH
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)**

Nama : Eniza Wati
BP/NIM : 2008/05252
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2013

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	TandaTangan
1.	Ketua	:Nelvirita, SE, M.Si, Ak	1. 
2.	Sekretaris	: Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak	2. 
3.	Anggota	: Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak	3. 
4.	Anggota	: Henri Agustin SE, M.Sc, Ak	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eniza Wati
NIM/Thn. Masuk : 05252/2008
Tempat/Tgl. Lahir : Batusangkar/ 30 Maret 1990
Program : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Komp. Arai Pinang 1 Blok H No 17 Batusangkar.
No. HP/Telepon : 085375128175
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar).

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, April 2013

nyatakan,



Eniza Wati

NIM. 05252/2008

ABSTRAK

Eniza Wati : **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tanah Datar). Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.**

Pembimbing : **1. Lili Anita, SE, M.Si, Ak**
2. Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah, 3) Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kabupaten Tanah Datar. 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 Bagian/Bidang/Seksi pada setiap SKPD. Metode analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah, 2) Budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, 3) Komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Bagi SKPD pemerintah Kabupaten Tanah Datar, untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi pemerintah, maka setiap pemerintah daerah pada SKPD hendaknya dapat berkontribusi aktif dalam setiap penyusunan anggaran, serta dapat meningkatkan kerjasamanya, 2) Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode wawancara langsung dengan responden, sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya, 3) Untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan judul yang sama sebaiknya menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 38,4%.

KATA PENGANTAR

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

Dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari hambatan dan rintangan yang penulis hadapi. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, dan arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibuk Lili Anita, SE, M.Si, Ak dan Ibuk Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

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

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. 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. Bapak dan Ibu Kepala Bagian pada masing-masing SKPD di Lingkungan Pemkab Tanah Datar yang telah membantu penulis dengan memberikan data penelitian.
5. Kedua orang tua (Ayahanda Yasrizal dan Ibunda Rejida Masrita) yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, do'a tulus ikhlas serta dukungan penuh kepada penulis.
6. Teman-temandi Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2008.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, 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, April 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. `Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	11
D. Perumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	12
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL	
DAN HIPOTESIS	14
A. Kajian Teori	14
1. Teori Kinerja Pemerinta Daerah	14
2. Partisipasi Penyusunan Anggararaan.....	20
3. Budaya Organisasi	32
4. Komitmen Organisasi.....	40
B. Penelitian yang Relevan	45

C. Pengembangan Hipotesis	47
D. Kerangka Konseptual	52
E. Hipotesis.....	54
BAB III. METODE PENELITIAN	55
A. Jenis Penelitian	55
B. Populasi dan Sampel	55
C. Jenis dan Sumber Data	57
D. Teknik Pengumpulan Data	57
E. Variabel Penelitian	58
F. Instrumen Penelitian.....	59
G. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	60
H. Hasil Uji Coba Instrumen.....	63
I. Uji Asumsi Klasik.....	64
J. Teknik Analisis Data.....	65
K. Definisi Operasional.....	69
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	71
B. Demografi Responden.....	72
C. Deskripsi Variabel Penelitian.....	75
D. Statistik Deskriptif	80
E. Uji Validitas dan Reabilitas	81
F. Hasil Uji Asumsi Klasik	82
G. Analisis Data	85

H. Pembahasan	91
BAB V. PENUTUP.....	98
A. Simpulan	98
B. Keterbatasan.....	98
C. Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar SKPD	55
2. Daftar Skor Jawaban Pertanyaan Berdasarkan Sifat.....	58
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	58
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item Total Correlation</i>	63
5. Tingkat Pengembalian Kuesioner	70
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	72
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	72
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	73
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pemerintah Daerah	74
11. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	75
12. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	77
13. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	78
14. Statistik Deskriptif	79
15. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil.....	80
16. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	81
17. Uji Normalitas.....	82
18. Uji Multikolinearitas	83
19. Uji Heterokedastisitas	84
20. Koefisien Determinasi.....	85

21. Uji F (F-test).....	85
22. Uji Hipotesis (t-test).....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual	53

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

UU Nomor 25 Tahun 1999 yang telah diamandemen dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah melahirkan nuansa baru dalam pemerintahan Indonesia, yaitu pergeseran wewenang pemerintahan dari sentralistik birokratik ke pemerintahan desentralistik partisipatoris. Otonomi daerah yang seluas-luasnya yang mulai dilaksanakan tahun 2001 membawa dampak pada berbagai aspek kehidupan di daerah, termasuk reformasi manajemen keuangan daerah. Reformasi dalam manajemen keuangan ini penting untuk dilakukan karena memuat beberapa alasan, diantaranya : (1) Pelimpahan berbagai wewenang dan urusan kepada daerah akan mengakibatkan manajemen keuangan daerah menjadi semakin kompleks, (2) Tuntutan publik akan pemerintahan yang baik (*good governance*) memerlukan adanya perubahan paradigma dan prinsip-prinsip manajemen keuangan daerah baik pada tahap penganggaran, implementasi maupun pertanggungjawaban (Mardiasmo, 2006).

Sebagai organisasi sektor publik pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas, serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka.

Dengan kata lain kinerja instansi pemerintah lebih banyak mendapat sorotan dari masyarakat dan saling memonitor perencanaan pembangunan dalam satu periode.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan sebagai evaluasi atas input (masukan) program yang telah dilakukan dan tentunya juga evaluasi terhadap output (keluaran) dari program tersebut. Kinerja sektor publik didasarkan pada kinerja pemerintah daerah. Unit-unit kerja organisasi publik diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan antara kemampuan pimpinan dan bawahan.

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

Peningkatan kinerja pemerintah daerah dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah, begitu juga dengan peran manajerial pengelola keuangan daerah (Herminingsih, 2009). Peningkatan kinerja timbul atas adanya kebebasan berkreasi pada tiap individu

yang kemudian pemimpin berperan penting dalam memimpin para anggota berpartisipasi penuh atas pengambilan keputusan, serta peran manajer yang baik mendukung terlaksananya pengelola keuangan daerah yang baik yang meningkatkan kinerja pemerintah

Salah satu alat manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi khususnya organisasi publik adalah anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran sektor publik harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan dan diberi masukan.

Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak ataupun lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa

depan bagi pembuat keputusan tersebut (Mulyadi, 2001), dan mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan pemerintah daerah dalam menyusun anggaran daerah serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran tersebut. Menurut Garrison (2000) *self-imposed budget*/anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerja sama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi (Bambang, 2002). Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi ataupun pemerintahan. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusunnya akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral yang meningkatkan kinerja sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran (Sinambela, 2003)

Menurut Indrianto (1993) dalam Septi (2010) mengatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternallisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi atau sikap untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pemerintah daerah merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus pada organisasi pemerintah menunjukkan hasil penelitian dapat berpengaruh signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh Desmiawati (2009) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan oleh Poerwati (2001) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Brounell dan Hirst (1986) dalam Bambang (2007), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan fenomena diatas serta dari temuan-temuan sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian yang satu dengan penelitian yang lainnya. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut ditengahi dengan digunakannya pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Pendekatan ini menyatakan bahwa perbedaan hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja pemerintah daerah disebabkan oleh perbedaan situasi atau kondisional (Govindarajan,1986). Partisipasi penyusunan anggaran tidak akan secara langsung meningkatkan kinerja. Dalam penelitian ini pengaruh partisipasi penganggaran

dipengaruhi oleh beberapa variabel pemoderasi diantaranya yaitu: budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang kemudian digunakan untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi. Budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten (Pabundu, 2006).

Budaya organisasi terbagi atas enam dimensi praktis, yaitu (1) *Process Oriented* vs *Result Oriented*, (2) *Employee Oriented* vs *Job Oriented*, (3) *Parochial* vs *Professional*, (4) *Open System* vs *Closed System*, (5) *Loose Control* vs *Tight Control*, (6) *Normative* vs *Pragmatic* (Achmad, 2007).

Dimensi yang kedua merupakan dimensi yang mempunyai kaitan erat dengan praktik pembuatan keputusan partisipatif, yaitu dimensi praktik yang berorientasikan kepada orang (*Employee Oriented*) dan kepada pekerjaan (*Job Oriented*).

Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran disusun secara kelompok daripada disusun secara individual. Partisipasi pada umumnya diterima sebagai penerapan pemikiran *human relations* dalam penyusunan anggaran. Sesuai dengan dimensi budaya organisasi, *human relations* merupakan karakter yang menonjol dalam budaya organisasi yang berorientasi pada orang. Berdasarkan pemikiran tersebut partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada budaya organisasi yang berorientasikan kepada orang

dibandingkan dengan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. 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 (Achmad, 2007). Dengan adanya budaya organisasi yang berorientasikan kepada orang, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin tinggi yang juga berdampak terhadap kinerja yang semakin meningkat (Bambang dan Nur, 1998).

Komitmen organisasi juga merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat observasi berkurang, loyalitas karyawan dan lain-lain (Sopiah, 2008:166).

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Dalam pemerintahan daerah partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, karena dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memperbesar pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga

secara tidak langsung melalui komitmen organisasi (Angel dan Perry dalam Bambang, 2007).

Adapun fenomena yang terjadi di lapangan saat ini yang berhubungan dengan kinerja pemerintah daerah, yang melibatkan partisipasi penyusunan anggaran adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Tanah Datar menilai, kurang baiknya Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) setempat. DPRD menilai kekurangan penyajian data program kerja SKPD menandakan pencapaian kinerja rendah. Ketua DPRD Tanah Datar Zulfadri Darma menjelaskan, kekurangan penyajian data program kerja masing masing SKPD membuktikan pencapaian kerja beberapa SKPD masih rendah. Masalah beberapa pengerjaan proyek yang dinilai masih menyisakan persoalan juga menggambarkan kinerja yang masih rendah. Diantaranya yaitu, proyek pembangunan Istano Basa Pagaruyung, pembangunan jalan lingkaran areal kawasan Istano Pagaruyung, dan proyek pembangunan air bersih yang masih terbengkalai. Adanya penyelenggaraan urusan pembangunan daerah yang masih belum maksimal ini, pengawasan pada setiap SKPD perlu menjadi perhatian serius Pemkab untuk meningkatkan kinerja satuan kerja agar tidak berimbas kepada citra pemerintahan yang buruk. Selain masih rendahnya kinerja pegawai negeri juga ditemukan kelebihan dalam anggaran belanja pegawai di setiap SKPD, (Haluan 3 Mei 2011).

Berdasarkan fenomena diatas dapat dilihat bahwa penyusunan anggaran pada Kabupaten Tanah Datar masih belum efektif dan efisien sehingga banyak penyimpangan yang mungkin terjadi. Akibatnya hal ini mendatangkan kerugian bagi negara. Jika anggaran disusun dengan adanya budaya dan komitmen yang

tinggi antar pembuat anggaran tentunya penyimpangan seperti ini bisa diminimalisir. Diorganisasi sektor publik yang meliputi pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, orsispol, yayasan, LSM dan koperasi (Mardiasmo) mempunyai karakteristik anggaran yang sangat berbeda baik sifat, penyusunan, maupun pelaporannya. Perbedaan dalam perencanaan dan persiapan anggaran sektor pemerintahan serta adanya pendanaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah cenderung menyebabkan ketergantungan keuangan yang menimbulkan adanya *slack* (Mardiasmo, 2009). Selain itu lingkup anggaran menjadi relevan dan penting dilingkungan pemerintah daerah terkait dengan dampak anggaran terhadap akuntabilitas pemerintahan dan fungsi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pentingnya fungsi anggaran pada organisasi pemerintah daerah seringkali menjadikan anggaran sebagai pengukur kinerja organisasi pemerintah.

Pentingnya penelitian ini dilakukan karena anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan sudah diakui dan telah banyak dipraktekkan, namun manajemen selalu dihadapkan pada suatu masalah mendasar, yaitu apa upaya yang dilakukan oleh manajemen agar anggaran yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan menghindari hal-hal yang dapat mengurangi manfaat anggaran itu sendiri. Selain itu pentingnya penelitian ini dilakukan karena masih banyak hasil penelitian-penelitian terdahulu yang bertentangan. Ermaisaf (2011) yang melakukan penelitian pada SKPD kota Padang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah, dan komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara

partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) menemukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah”**.

B. .Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Sejauhmanapartisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah?
2. Sejauhmanapartisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap sikap pemerintah daerah?
3. Sejauhmanamotivasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap pemerintah daerah?
4. Sejauhmana budaya organisasi memoderasi pengaruhpartisipasi penyusunan anggaran terhadap pemerintah daerah?

5. Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah?
6. Sejauh mana motifasi kerja mempengaruhi kedisiplinan pemerintah daerah?

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 data dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti, maka peneliti membatasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi.

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. Sejauhmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah?
2. Sejauhmanapengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah?
3. Sejauhmanapengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah yang dimoderasi budaya organisasi dan komitmen organisasi bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. Bagi pemerintah daerah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi dan masukan dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah daerah demi tujuan peningkatan pertumbuhan pembangunan daerah.

2. Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan tentang kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Tanah Datar.

3. Bagi akademis

- a. Menambah pengetahuan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.
- b. Dapat dijadikan bahan untuk mengembangkan materi perkuliahan sebagai tambahan ilmu dari realita yang ada.
- c. Sebagai sumbangan ilmiah dalam khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan sebagai bahan informasi awal bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji permasalahan yang sama.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pemerintah Daerah

a. Definisi Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan sebagai evaluasi atas input (masukan) program yang telah dilakukan serta evaluasi terhadap output (keluaran) dari program tersebut (Indra, 2006).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /program/kebijakan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi, outcome hasil kerja organisasi. Mardiasmo (2004) menyatakan Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manager dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Pusat pertanggung jawaban berperan untuk menciptakan indikator kinerja sebagai dasar untuk menilai kinerja.

Menurut Pabundu (2006) kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi/pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang

dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Prawiro Sunoro (1999) dalam pabundu (2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Indrianto (1993) dalam Septi (2010) mengatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternallisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi atau sikap untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah

bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989) dalam (Mulyadi, 2001).

Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pengharapan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

c. Pengukuran Kinerja

Dalam membahas kinerja suatu organisasi, tidak terlepas dari pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas yang dapat dilaksanakan oleh organisasi, dalam hal ini termasuk pemerintah daerah.

Menurut Mardiasmo (2002) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top-down dan bottom up*).
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat di telusur perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.

- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

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

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

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

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Input sebagai langkah awal dari penyusunan indikator kinerja pemerintah dimulai dari

rencana program tahunan, dalam penentuan kegiatan pemerintah memerlukan data dan informasi serta setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal. Perencanaan awal melihat bagaimana cara mencapai suatu tujuan.

2. Keluaran (*outputs*) adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik. Penerapan indikator output merefleksikan bagaimana organisasi melihat kejelasan dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan program kerja, serta memaparkan seberapa besar rencana yang berhasil dilaksanakan.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala suatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Hasil dari suatu perencanaan diharapkan dapat menilai kualitas hasil program kerja yang sesuai dengan sasaran.
4. Manfaat (*benefit*) adalah suatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indikator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjami pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan indikator

impacts menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan lebih berkompeten.

Indikator kinerja harus dapat dimanfaatkan oleh pihak internal maupun eksternal. Pihak internal (pemerintah daerah) dapat menggunakannya dalam rangka meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan serta efisiensi biaya. Dengan kata lain, indikator kinerja berperan untuk menunjukkan, memberi indikasi atau memfokuskan perhatian pada bidang yang relevan untuk dilakukan tindakan perbaikan. Pihak eksternal dapat menggunakan indikator kinerja sebagai kontrol dan sekaligus sebagai informasi dalam rangka mengukur tingkat akuntabilitas publik. Indikator kinerja akan membantu para manajer publik untuk memonitor pencapaian program dan mengidentifikasi masalah yang penting.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Konsep Anggaran

Semakin kompleksnya masalah yang dihadapi pemerintah daerah saat ini, menuntut banyak kegiatan yang harus dilakukan untuk memenuhi tuntutan masyarakat tersebut. Pelaksanaan kegiatan hendaknya dilakukan melalui perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu dari berbagai rencana yang disusun serta berperan penting karena anggaran dapat membantu dalam hal perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan guna mencapai tujuan.

Pemerintah daerah membutuhkan perencanaan supaya kegiatan yang dijalankan dapat berjalan baik dan lancar. Perencanaan tersebut dituangkan dalam

anggaran. Anggaran berisi tentang rencana- rencana kegiatan yang dilaksanakan dan tujuan yang hendak dicapai dalam periode waktu tertentu.

Menurut Freeman (2003) dalam Dedi (2008), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Dari pengertian di atas dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintah merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis.

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

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

Anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas. Menurut mardiasmo (2004) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial. anggaran Negara adalah suatu penyataan tentang perkiraan pengeluaran, dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode dimasa depan, serta data dari pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi dimasa yang lalu.

b. Fungsi Anggaran

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

Anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama yaitu:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

anggaran merupakan alat perencanaan managemen untuk mencapai tujuan organisasi. 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 digunaka untuk:

- a. merumuskan tujuan serta sasaan kebijakan agar sesua dengan visi dan misi yagn ditetapkan

- b. merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi merencanakan alternatif sumber pembiayaan.
- c. Mengalokasikan dana pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun, dan
- d. Menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian organisasi.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah atas pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Pengendalian digunakan untuk menghindari adanya over spending, underspending, dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

Anggaran pengendalian dapat dilakukan dengan 4 cara yaitu:

- a. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan
- b. Menghitung selisih anggaran (*favourable dan unfavourable variances*)
- c. Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians
- d. Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal

Anggaran sebagai alat fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong 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 kepentingan tertentu. Jadi anggaran juga sebagai alat politik yang dalam pembuatannya membutuhkan *political skill*, *coalition building*, keahlian bernegosiasi dan pemahaman tentang prinsip manajemen keuangan publik oleh para manager publik.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication too*) Setiap unit kerja pemerintah terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inconsistencies suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajemen publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai 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 manager dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik(*publicsphere*)

Fungsi anggaran menurut Indra (2006) adalah:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa datang
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
6. Anggaran merupakan instrument politik.
7. Anggaran merupakan instrument kebijakan fiskal.

c. **Proses Penyusunan Anggaran**

Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Menurut Dedi (2007) subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan umum APBD.

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

2. Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara.

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

3. Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD.

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

4. Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD.

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

5. Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKA SKPD

6. Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD

Kepala daerah menyampaikan Raperda tentang APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan Kepala daerah tentang penjabaran APBD kepada Gubernur untuk dievaluasi

Pendekatan yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran menurut Harahap (1997) ada tiga pendekatan, yaitu:

a. Top down approach

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerjasama dengan manajer tingkat bawah atau dapat dikatakan tidak ada keterlibatan manajer tingkat bawah.

b. Bottom up approach

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

c. Top down dan bottom up approach

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

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001).

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

menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002).

Dalam organisasi sektor publik, partisipasi penyusunan anggaran tercermin dalam struktur organisasi publik yang dimanifestasikan dalam bentuk pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Pusat pertanggungjawaban dapat berfungsi sebagai jembatan untuk dilakukannya *bottom up budgeting/participative budgeting* (Mardiasmo, 2002).

Menurut Sord dan Welsch (1995) dalam Septi (2010) 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, kualitas, produksi dan meningkatkan kerja sama antara pemimpin. Partisipasi penganggaran sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislative masyarakat bekerjasama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses penganggaran daerah dengan pendekatan kinerja dalam Kepmendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas anggaran partisipatif adalah (Garrison 2000):

- a. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan yang penting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi anggaran yang dibuat oleh semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
- c. Orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaiknya, orang kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang didrop dari atas.
- d. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Disisi lain, jika anggaran didrop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

Banks (2003) juga mengemukakan keuntungan yang timbul dari partisipasi yaitu:

- a. *Infroved communication*
- b. *Greater understanding of the factors involved*
- c. *The appportunity to thrash out problems at budget meeting before the budget is set*
- d. *Increased acceptance of the budget*

- e. *Improved commitment*
- f. *A real likelihood of an improvement in the quality of the budget because the manager's expertise is used.*

Dari pendapat Banks diatas dapat diketahui bahwa keuntungan yang timbul dari adanya partisipasi adalah:

- a. Meningkatkan komunikasi
- b. Pemahaman yang lebih besar dari faktor yang terlibat
- c. Kesempatan untuk memperbincangkan masalah pada saat pertemuan anggaran sebelum anggaran ditetapkan
- d. Peningkatan penerimaan
- e. Peningkatan komitmen
- f. Suatu kemungkinan yang nyata terhadap peningkatan mutu anggaran karena keahlian manajer digunakan.

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

Partisipasi seluruh tingkat manajer mulai dari proses penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mulyadi (2001) tingkat partisipasi *managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.

Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif para perilaku individu-individu yang berpartisipasi. Walaupun demikian partisipasi aktif dari manajemen puncak tetap dibutuhkan, agar menimbulkan motivasi para pelaksanaan anggaran. Partisipasi manajemen puncak dibutuhkan ketika melakukan review dalam proses penyusunan anggaran, karena dalam memberikan persetujuan atas anggaran manajemen puncak perlu mempertimbangkan berbagai aspek.

Mengingat anggaran disusun bersama oleh pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaannya, maka sangat mungkin bahwa tujuan anggaran akan menjadi tujuan setiap manajer sehingga menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002). Disamping itu, dengan adanya partisipasi, penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena seringkali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada di lapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh (Bambang, 2002).

Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja pemerintah daerah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan

memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani dalam Sri, 2011).

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi yaitu sebagai *“set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common.”* budaya organisasi adalah satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meski terkadang tidak tertulis) yang di sered oleh para anggota sebuah organisasi. (Shate dalam Achmad 2007).

Hofstede (1994) dalam Tri sulaksono (2005) menyatakan bahwa budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Disamping tercermin dalam nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett, 1992) dalam Tri Sulaksono (2005).

Druicker dalam Pabundu (2006) mendefinisikan budaya organisasi adalah *the body of solutions to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems.* Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah pokok

penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para tokoh budaya organisasi di atas, terkandung unsur-unsur budaya organisasi sebagai berikut (Pabundu, 2006) :

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

5) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang

6) Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut

7) Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Fungsi utama budaya organisasi (Pabundu 2006) adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu organisasi/perusahaan.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- e. Sebagai integrator

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-subbudaya baru.

- f. Membentuk perilaku bagi para karyawan

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

Fungsi budaya organisasi/perusahaan adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran. Segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

- i. Sebagai alat komunikasi

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

- j. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian ini, dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

b. Dimensi Budaya Organisasi

Robbins (2006) menyebutkan beberapa karakteristik primer dari budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
- 2) Perhatian terhadap detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail
- 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.
- 4) Orientasi terhadap individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi terhadap tim: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan

6) Agresivitas: tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai

7) Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan

Hofstede mengelompokkan budaya organisasi ke dalam 6 dimensi praktis

(Achmad, 2007) yaitu :

1) *Process oriented vs Result oriented*

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauhmana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi. Sementara itu, pada *result oriented culture* perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan sebagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat.

2) *Employee oriented vs job oriented*

Employee oriented menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kepentingan para pekerja bukan hanya yang bersangkutan dengan keterlibatan mereka dalam pekerjaan seperti tingkat kesejahteraan

karyawan dan dilibatkannya karyawan dalam keputusan-keputusan organisasi tetapi juga yang berkaitan dengan persoalan-persoalan pribadi mereka. Sementara itu, *job oriented* beranggapan bahwa para karyawan harus memahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka.

3) *Parochial vs profesional culture*

Parochial culture menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi. Sebaliknya, pada *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan lain. Dengan demikian organisasi yang memiliki *professional culture* cenderung memperlakukan karyawannya secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur.

4) *Open system vs Closed system culture*

Open system culture menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi, lebih terbuka pada pendatang baru dan orang luar. Sebaliknya, pada *closed system culture* organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak perubahan. Oleh karenanya

pada organisasi semacam ini bukan hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan.

5) *Loose control culture vs tight control culture*

Pada tingkat organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar, organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan organisasi tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang serba longgar. Kebalikan dari *loose control* yaitu *tight control culture*, dimana organisasi semacam ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

6) *Pragmatic vs normative culture*

Pragmatic culture adalah organisasi yang berorientasi pada konsumen. Bagi organisasi semacam ini, konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghantarkan hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Berbeda dengan *pragmatic*, *normative culture* menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis yang tidak boleh dilanggar.

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

Sesuai dengan penelitian Bambang dan Nur (1998), anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran disusun secara kelompok daripada disusun secara individual. Pembuatan keputusan yang dibuat secara kelompok merupakan karakter paling menonjol dari dimensi budaya organisasi yang berorientasi pada orang. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan lebih efektif pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang daripada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Aida Nahar (2002) dalam Tri Sulaksono (2005) Karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang diantaranya : 1) Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok, 2) Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan, 3) Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru, 4) Peduli terhadap masalah pribadi pegawai. Sedangkan karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan yaitu: 1) Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu, 2) Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan, 3) Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru, 4) Kurang peduli terhadap masalah pegawai.

4. Komitmen Organisasi

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

- 1) *a strong desire to remain a member of a particular organization*

- 2) *a willing ness to exent higt levels of effort on behalf of the organization; and*
- 3) *a definite belief in, and acceptance of, the values and gools of the organization*

Dari definisi dari Luthans di atas dapat ditangkap bahwa komitmen organisasi adalah:

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

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

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

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

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi diatas mempunyai penekanan yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan

Organisasi. Disamping itu, Komitmen Organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap Organisasi, dengan kata komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena Pegawai menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan Organisasi tempatnya bekerja.

Setiap Pegawai dalam organisasi harus memiliki Komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi. Setiap orang di dalam organisasi harus bertanya terlebih dahulu “*apa misi, visi dan tujuan organisasi yang saya harapkan pencapaiannya?*”. Perbedaan tersebut penting karena pencapaian tugas merupakan Input, sedangkan pencapaian misi, visi dan tujuan merupakan *outcome* misi, visi dan tujuan organisasi. Pada dasarnya merupakan misi, visi dan tujuan bersama yang ada dalam organisasi. Manajemen berkewajiban untuk melakukan sosialisasi, komunikasi, *sharing* atas misi, visi dan tujuan organisasi tersebut kepada seluruh pegawai dalam organisasi sehingga setiap pegawai memiliki komitmen untuk mencapainya (Mahudi, 2007).

Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberi prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Untuk mencapai kinerja sektor publik yang tinggi, setiap pegawai hendaknya memiliki pertanyaan kepada dirinya sendiri “*apa yang bisa saya berikan kepada negara dan masyarakatku?*”. Hal itu

akan jauh berbeda dengan pertanyaan : “*apa yang harus aku lakukan untuk pimpinanku?*” (Mahmudi, 2007).

Menurut Mowday dalam Ermaisaf (2011) ada beberapa indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
2. Kinerja untuk pekerja keras
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian organisasi .

Menurut Meyer dan Allens dalam Ermaisaf (2011) terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasi:

1. *Affective commitment*

Pengertian *affective commitment* difokuskan kepada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individu akan secara langsung mempengaruhi kegiatan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2. *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial dan hubungan status)jika dia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam

dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pensiun, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

3. *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas (*sense of duty*) yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk bertahan untuk bertahan dalam suatu organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan terhadap tugas yang mendasari komitmen normatif karyawan mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap karyawan yaitu: (1) Keinginan karyawan untuk tetap ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi; (2) Karyawan merasa terlibat dalam kewajiban organisasi; (3) Adanya karyawan yang tinggi terhadap organisasi.

Steers dan Poter dalam Sopiah (2008) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job chice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative job*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Komitmen organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Wentzel, 2002). Komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: 1) karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu diorganisasi/perusahaan; 2) organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain (Sopiah, 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti *turn over* yang rendah, kelambatan yang terbatas, ketidakhadiran rendah, dan peningkatan kerja.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Ade (2007) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap perilaku, sikap kinerja aparat pemerintah daerah kota Bukittinggi dengan motivasi sebagai variabel moderating. Hasil menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi tidak

berpengaruh terhadap perilaku, sikap dan kinerja aparat pemerintah daerah Kota Bukittinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Lisa (2004) menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada menejer koperasi di Sumatera. Hasilnya menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Ermaisaf (2011) yang melakukan penelitian pada SKPD kota Padang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) menemukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Mustikawati (1999) menemukan bahwa interaksi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya peternalistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (1998) dalam Susanti (2002) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan berkaitan dengan variabel

komitmen organisasi, penelitian Randall (1990) dalam Nauri dan Parker (1998) menunjukkan komitmen organisasi sebagai variabel moderating mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Leavith (1963) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975); Brounell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002), dimana mereka menemukan 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 kontigensi.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah.

Kenis (1979) dalam Sri (2011) partisipasi merupakan alat yang sering digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan penganggaran. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dengan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002)

Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah memberikan hasil yang beragam. Menurut Sri (2011) beberapa penelitian menunjukkan hasil yang positif

dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986) dalam Ulupi (2005). Mereka menemukan bahwa jika karyawan diberi partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Edfan Darlis, 2002). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, kinerja suatu organisasi dinilai baik secara finansial.

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

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

Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002). Budaya organisasi mempunyai kaitan dalam peningkatan kinerja. Kotter dan Heskett (dalam Pabundu, 2006: 140) mengemukakan bahwa budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul.

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 organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran umumnya dibuat secara kelompok dari pada dibuat secara individual. Pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang paling menonjol dari dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang, sehingga partisipasi dalam penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada budaya organisasi berorientasi pada orang dibandingkan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan (Supomo dan Indriantoro, 1998). Selain itu, partisipasi umumnya diterima sebagai penerapan pemikiran *human relations* yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada kultur organisasi yang berorientasi pada orang. Sesuai dengan pendapat Hofstede dalam Supomo dan Indriantoro (1998), pembuatan keputusan-keputusan secara kelompok dalam penyusunan anggaran partisipasi merupakan karakteristik yang paling menonjol dari dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran

yang tinggi pada budaya organisasi berorientasi pada orang akan meningkatkan kinerja manajerial.

Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya dalam *anggaran partisipatif* karena kadar kebersamaan dan integritas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi. Budaya yang kuat akan membangun kekompakan dan loyalitas sifat-sifat tersebut akan menimbulkan sikap untuk memajukan kinerja pemerintah.

Budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, untuk menyelesaikan permasalahan internal maupun eksternal. Dalam hubungannya dengan partisipasi, keterlibatan merupakan faktor kunci dari budaya organisasi untuk menciptakan keefektifan. Organisasi dengan tingkat keikutsertaan, keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dapat bergantung pada sistem manajemen yang terbentuk berdasarkan konsensus atau kesepakatan bersama. Budaya organisasi yang kuat dan tingkat partisipasi tinggi yang dianut pihak manajer secara konsisten, maka hal ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk menciptakan kinerja yang unggul.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menduga pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja pemerintah daerah akan semakin kuat dengan adanya budaya organisasi berorientasi pada orang.

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

Menurut (Mathis, 2001) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan

mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan pada organisasi mereka dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Komitmen organisasi juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Dalam rangka manajemen berbasis kinerja setiap individu bertanggungjawab atas kinerja. Tanggungjawab individu tersebut adalah memberikan komitmen terhadap pencapaian tujuan. Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat (Mahmudi, 2007).

Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu ikatan psikologi karyawan pada organisasi yang akan memberikan dampak secara langsung terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi, akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain (Sopiah, 2008).

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa dalam pemerintah daerah partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, pengaruh tersebut akan besar apabila dalam pemerintah daerah memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Pengaruh tersebut akan kecil apabila dalam pemerintah daerah memiliki komitmen organisasi yang rendah. Karena dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memperbesar pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menduga bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah akan semakin kuat dengan adanya komitmen organisasi.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang diteliti berdasarkan perumusan masalah yang ada. Variabel yang akan diteliti terdiri dari kinerja pemerintah daerah sebagai variabel dependen, partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, dan budaya organisasi, komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

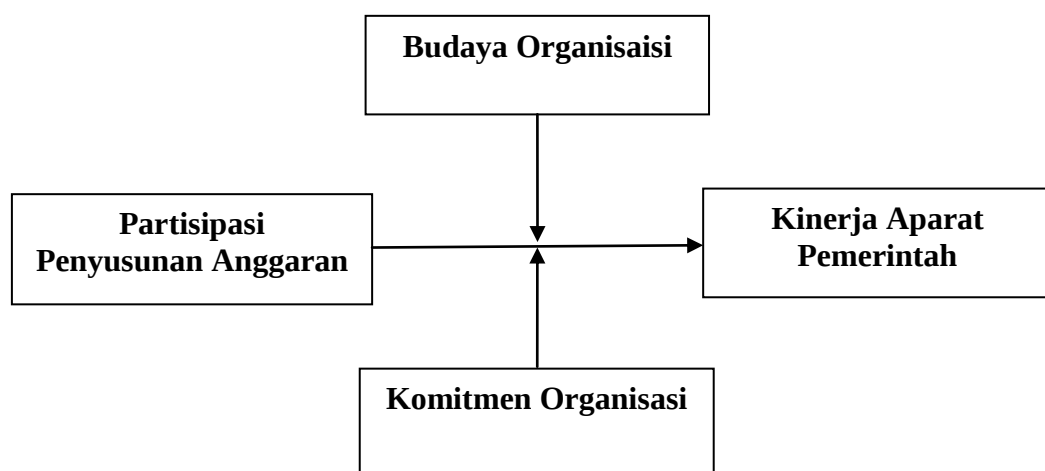
Kinerja pemerintah daerah merupakan hasil kerja atau prestasi kerja pemerintah daerah suatu organisasi publik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa, dengan adanya partisipasi, penyusunan akan lebih sempurna karena seringkali bahwa lebih mengerti kondisi yang ada dilapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh, selain itu dengan adanya partisipasi setiap orang akan menganggap target organisasi merupakan target pribadinya karena ikut dalam penyusunan tersebut.

Budaya organisasi mempunyai kaitan-kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipasi anggaran. Budaya yang ada dalam organisasi

tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku manajer bawahan untuk mencapai kinerja organisasi. Budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel kontijensi yang mempunyai hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

Partisipasi penyusunan anggaran tidak bisa secara langsung meningkatkan kinerja organisasi tanpa adanya komitmen daripada kepentingan pribadi dan perusahaan belum menjadi organisasi lebih baik. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja (kinerja), tetapi juga secara tidak langsung (memoderasi) melalui komitmen organisasi.

Dari uraian diatas maka penulis dapat menyusun kerangka konseptual dari penelitian ini yang digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 1
Kerangka Konseptua

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual dan perumusan masalah yang ditemukan diatas, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan pengaruhnya akan semakin kuat dengan Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang.

H3: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan pengaruhnya akan semakin kuat dengan adanya komitmen organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.
2. Budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak dapat memperkuat hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.
3. Komitmen Organisasi tidak dapat memperkuat hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

B. Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah selesai dilaksanakan, tetapi penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan sebagai berikut :

1. Dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 38,4%. Sedangkan 61,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

2. Penyebaran kuesioner pada beberapa SKPD masih memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebarkan.
3. Datapenelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk keesioner 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 pembahasan dan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah pada SKPD. Dilihat dari tingkat capaian responden (TCR) variabel patisipasi penyusunan anggaran dikategorikan baik. Namun dalam beberapa hal masih ada yang perlu diperhatikan, seperti pengaruh setiap pemerintah dalam penyusunan anggaran dan kontribusi pemerintah dalam anggaran masih perlu ditingkatkan. Sehingga untuk lebih meningkatkan kinerja pemerintah, diharapkan agar semua pemerintah pada setiap tingkatan di SKPD dapat berkontribusi aktif dalam setiap penyusunan anggaran dan meningkatkan kerjasama yang lebih erat.

2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.
3. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 38,4%. Sedangkan 61,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 1990. *Seri Pedoman Manajemen "Manajemen Sumber Daya"*. Jakarta.
- Anthony, Robert N. 2005. *Sistem pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Bambang Supomo dan Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur Organisasional dan Kultur Organisasi terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial.
- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Banks, Alan. 2003. *Budgeting*. McCraw Hill Aistralia: Pty Limited.
- Berita Kab.Tanah Datar. Keuangan Tanah Datar Dinilai BPK Wajar dengan Pengecualian. Melalui www.antara-sumbar.com
- Deddi Noerdiawan. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Emaisaf. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. Studi empiris Pemda Kota Padang. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Garrison, Ray H. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen. Mowen. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Indra Bastian. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.

- Luthan. 1992. *Organisational Behavioral*. Singapore, Mc.Grau-Hill Book Co.
- Mardiasmo. 2002 *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset
- Mardiasmo. 2006. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UAD Proses.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta
- Mathis, Robert L. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Noerdiawan, Deddi 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noerdiawan, Deddi. 2008. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nor, Wahyudi. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel *Moderating* dalam hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Arcan..
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Indonesia: PT Macanan Jaya
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Indonesia: Konsep Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa : Hadayana Pujatmaka. Jakarta : Prehalindu
- Situs Resmi Pemerintah Kabupaten Tanah Datar. www.tanahdatar.go.id.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Sri Rohana Putri. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *Skripsi Program S1*. Universitas Negeri Padang. (tidak dipublikasikan).
- Suharsimi, Arikunto 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Septi Mardiana. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi: Studi empiris Pemda Kota Padang. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang

Yulia Shintia. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi: Studi empiris Pemda Kota Padang. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang