

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA
PEMERINTAH DAERAH**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu*



**Oleh:
ERMAISAF
73420/2006**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

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

Nama	: ERMAISAF
NIM/BP	: 73420/2006
Program Studi	: Akuntansi
Keahlian	: Akuntansi Sektor Publik
Fakultas	: Ekonomi

Padang, 4 Maret 2011

Disetujui Oleh:

Pembimbing 1

Pembimbing 2

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

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

Mengetahui,
Ketua Prodi Akuntansi

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

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN
PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA
PEMERINTAH DAERAH
(Studi Empiris Pada SKPD di Kota Padang)**

Nama : ERMAISAF
NIM/BP : 73420/2006
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, 4 Maret 2011

Tim Penguji

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	Lili Anita, SE, M. Si, Ak	1. _____
2.	Sekretaris	Nurzi Sebrina, SE, M. Sc, Ak	2. _____
3.	Anggota	Fefri Indra Arza, SE, M. Sc, Ak	3. _____
4.	Anggota	Charoline Cheisviyanny, SE, M. Ak	4. _____

ABSTRAK

Ermaisaf : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pemerintah Daerah pada SKPD Kota Padang. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 2011.

**Pembimbing : 1. Lili Anita, S.E, M.Si, Ak
2. Nurzi Sebrina, S.E, M.Sc, Ak**

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

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah, dimana nilai signifikansi $0,021 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,377 > 1,671$ (H_1 diterima). 2) Komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah, dimana nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,966 > 1,671$ (H_2 diterima).

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan: 1) Bagi seluruh instansi pemerintah kota Padang agar dapat meningkatkan keikutsertaan pimpinan dan karyawan dalam melaksanakan penyusunan anggaran serta dapat meningkatkan komitmen organisasi. 2) Bagi penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik survei dan wawancara langsung terhadap responden, sebaiknya menambah variabel lain yang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah seperti budaya organisasi, persepsi keadilan distributif dan *goal commitment*.

KATA PENGANTAR

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

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

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

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. 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 Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.
5. Bapak dan Ibu Kepala Sub Bagian pada masing-masing SKPD di Lingkungan Pemko Padang yang telah membantu penulis memberikan data penelitian.
6. Orang tua penulis, Ibu tercinta (Suhafni) dan Papa tercinta (Erdison) yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, doa tulus ikhlas serta dukungan kepada penulis.
7. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2006.
8. 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, Maret 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II. KAJIAN TEORI	12
A. Kajian Teori	12
1. Teori Kontijensi	12
2. Kinerja Pemerintah Daerah	12
a. Definisi Kinerja	12
b. Penilaian Kinerja	14
c. Pengukuran Kinerja	15

d. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	18
e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	20
3. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	21
a. Konsep Anggaran	21
b. Fungsi Anggaran.....	23
c. Proses dan Prosedur Penyusunan Anggaran.....	24
d. Partisipasi Penyusunan Anggaran	29
4. Komitmen Organisasi.....	30
a. Pengertian	30
5. Penelitian yang Relevan.....	34
B. Pengembangan Hipotesis	36
C. Kerangka Konseptual	40
BAB III. METODE PENELITIAN	42
A. Jenis Penelitian	42
B. Populasi Dan Sampel	42
C. Jenis dan Sumber Data	44
D. Teknik Pengumpulan Data	44
E. Variabel Penelitian	44
F. Instrumen Penelitian	45
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	46
H. Hasil Uji Coba Instrumen	48
I. Uji Asumsi Klasik	49
J. Teknik Analisis Data	50

K. Definisi Operasional	54
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	55
B. Demografi Responden.....	56
C. Deskripsi Variabel Penelitian	58
D. Statistik Deskriptif	62
E. Uji Validitas Dan Reabilitas	63
F. Uji Asumsi Klasik	64
G. Hasil Penelitian	67
H. Pembahasan.....	72
BAB V. PENUTUP.....	77
A. Simpulan	77
B. Keterbatasan dan Saran Penelitian.....	77
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar SKPD	43
2. Instrumen Penelitian	46
3. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item Total Correlation</i>	49
4. Tingkat Pengembalian Kuesioner	55
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
8. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pemerintah Daerah.....	59
9. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	60
10. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	61
11. Statistik Deskriptif	62
12. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil.....	63
13. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	64
14. Uji Normalitas	65
15. Uji Multikolinearitas	66
16. Uji Heterokedastisitas	67
17. Koefisien Determinasi	68
18. Koefisien Regresi.....	68
19. Uji F Hitung	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Flowcart Proses Penyusunan APBD	26
Kerangka Konseptual.....	41

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	83
2. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas	86
3. Statistik Deskriptif	98
4. Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heterokedastisitas	98
5. Uji Hipotesis	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pemerintah daerah banyak menjadi sorotan pada akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas akan kualitas jasa maupun barang yang diberikan pemerintah daerah.

Mengingat keberadaan manusia (tenaga kerja) dalam pemerintah daerah sangat penting, maka setiap pemerintah daerah banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi pegawai guna mencapai tingginya kinerja. Kinerja yang dicapai pegawai pada akhirnya akan memperbaiki kontribusi terhadap kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan.

Organisasi pemerintah daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Organisasi tersebut efektif apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi bisa berdiri diawali adanya beberapa tujuan tertentu yang hanya dapat dicapai melalui tindakan yang harus dilakukan dengan persetujuan bersama. Sebagaimana dikemukakan Atmosoeprapto (2000) dalam Hessel (2005) bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal yaitu tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi maupun faktor eksternal yaitu faktor politik, ekonomi, dan sosial.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Kinerja pemerintah daerah merupakan hasil kerja atau prestasi kerja aparatur pemerintah daerah suatu organisasi publik dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu (Mahmudi, 2007).

Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilaksanakan secara

efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial. Peningkatan pengukuran kinerja bila dilihat dari proses pembandingan industri yang berkaitan dengan struktur pengendalian, dapat dikembangkan dengan beberapa cara seperti arbitrase dan persentase keluaran (*output*) dibandingkan dengan masukan (*input*) yang telah dikeluarkan (Mardiasmo, 2009). Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah.

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, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Nor, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk

menentukan satu rencana. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Kurangnya partisipasi atau hanya sekedar berbicara tanpa berbuat terhadap masalah, dapat menimbulkan efek samping berupa berbagai perilaku disfungsional. Salah satu manfaat dari partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar, serta meningkatkan rasa kesatuan pada semua tingkatan manajemen.

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 terdapat pengaruh signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, sebagai contoh penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dinas. Penelitian yang dilakukan oleh Nur (2009) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel

moderating (Studi empiris pada pemerintah daerah se-eks karisidenan Surakarta). Hasil dari penelitian tersebut menemukan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Dan penelitian yang dilakukan oleh Bambang tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating dengan hasil terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 4,825. Hasil ini menunjukkan semakin tingkat komitmen organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah dalam berpartisipasi penyusunan anggaran.

Berbeda dengan penelitian Brownell dan Mc.Innes (1986) dalam Bambang (2007) membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian yang berlawanan ini mungkin karena ada faktor lain yang juga berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja pemerintah daerah, sehingga dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran masih belum dapat disimpulkan hasilnya. Kinerja bukan merupakan sesuatu yang independen tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal. Indikator kinerja yang ditempatkan harus dapat mengikuti berbagai perubahan lingkungan yang mungkin terjadi. Jadi, indikator kinerja harus luwes, fleksibel, dan tidak bersifat mutlak dan kaku (Mahmudi, 2007). Dalam penelitian ini diajukan

variabel komitmen organisasi untuk menyelidiki pengaruh variabel tersebut terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja pemerintah daerah.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen karyawan pada perusahaan yang dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan perusahaan (Indah, 2009). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap dalam organisasi tersebut (Mathis, 2001). Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et. al. 1979). Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et. al. 1974, dalam Belianus, 2005).

Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. 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).

Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi yang telah ada akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka

dan oleh organisasi tersebut (Sumarno, 2005). Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996 dalam Bambang, 2007). Dengan komitmen organisasi yang tinggi, maka partisipasi penyusunan anggaran akan meningkat dan juga akan meningkatkan kinerja organisasi atau dengan kata lain semakin meningkat partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja organisasi dan pengaruh itu akan semakin kuat pada saat komitmen organisasi tinggi.

Akibat rendahnya partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi yang rendah bagi pihak sekolah sehingga merugikan pihak sekolah dan siswa. Pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) SMPN 36 Kota Padang senilai Rp 947.880.000 tidak sesuai ketentuan, dimana pembangunan belum dilaksanakan sesuai dengan rencana anggaran belanja daerah, sehingga beberapa sarana tersebut belum bisa dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar (Depdiknas, 2008) dalam Yulia (2008).

Kurangnya komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran Kota Padang terlihat dari tindakan Wakil Gubernur Sumbar Marlis Rahman melayangkan surat teguran 1 terhadap Wali Kota Padang Fauzi Bahar karena Kota Padang sangat

terlambat dalam menyampaikan dan mengesahkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) ke Pemprov Sumbar. Padahal APBD tersebut seharusnya sudah disahkan paling lambat 31 Desember 2009. Surat teguran tersebut dilayangkan 21 Januari 2010 lalu dengan memberikan batas waktu penyampaian rancangan Perda APBD paling telat 31 Januari 2010. Namun Kota Padang baru menyerahkannya 3 Februari. Karena itu Perda APBD tersebut masih dalam proses evaluasi dan koreksi di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) (<http://www.kototangah.com>).

Dari fenomena di atas dapat dilihat bahwa belum efektifnya kinerja yang dicapai pemerintah daerah dalam melakukan penyusunan anggaran. Selain itu, dari temuan yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya, peneliti menyimpulkan tidak ada hubungan langsung sederhana antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Menurut Govindarajan (1986) mengungkapkan bahwa pendekatan kontijensi (*contingency approach*) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, perbedaanya terletak pada waktu dan tempat penelitian, dalam penelitian yang dilakukan Bambang tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Bedanya adalah pada waktu penelitian Bambang melakukan penelitian pada tahun 2007, sedangkan

penelitian ini akan dilakukan tahun 2010. Bambang melakukan penelitian pada dinas dan kantor pada kota/kabupaten Semarang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada SKPD kota Padang.

Berdasarkan uraian pada latar belakang serta perbedaan hasil yang diperoleh dari hasil penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk meneliti kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja pemerintah daerah, dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah”**.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja?
2. Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap sikap?
3. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah?
4. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah?
5. Sejauhmana pengaruh motivasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja 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 waktu, biaya, tenaga dan kemampuan yang dimiliki oleh peneliti, maka peneliti membatasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

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. Sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

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

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti:
 - a. Menambah pengetahuan tentang partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja pemerintah daerah.
 - b. Untuk lebih memahami pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja pemerintah daerah.
2. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan:
 - a. Menambah pengetahuan tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.
 - 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.
3. Bagi para praktisi:

Dengan penelitian ini maka diharapkan satuan kerja dapat memberikan pemahaman, masukan yang bermanfaat dalam partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Teori Kontijensi

Kinerja bukan merupakan sesuatu yang independen tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal. Indikator kinerja yang ditempatkan harus dapat mengikuti berbagai perubahan lingkungan yang mungkin terjadi. Jadi, indikator kinerja harus luwes, fleksibel, dan tidak bersifat mutlak dan kaku (Mahmudi, 2007).

2. Kinerja Pemerintah Daerah

a. Definisi Kinerja

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

Menurut Prawirosentoso dalam Lijan (2004), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai

tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma dan etika.

Definisi di atas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan, 2006).

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

Menurut Wayan (1997), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula

disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

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

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik 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

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

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

4. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indikator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjamin pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan indikator *impacts* menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan lebih berkompeten.

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

Penentuan dan pelaksanaan dalam model *cybernetic* mengarahkan penataan target kuantitatif untuk manajemen. Kinerja dan deviasinya dapat dinyatakan dalam satuan target yang terukur, sehingga skema perbaikan dapat diusulkan sebagai prakiraan revisi yang diperlukan. Menurut Indra (2006), menyatakan bahwa model *cybernetic* dari pengendalian manajemen menurut filosofi pengukuran kinerja, telah memberikan manfaat dalam menstrukturkan pengendalian manajemen. Budaya

pengukuran kinerja mempertinggi pertanggungjawaban organisasi dan disaat yang sama menjamin pengendalian yang lebih baik.

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

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

- 1) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
- 2) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (efektif, efisien dan ekonomi).

- 3) Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

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

1. Efisiensi, yaitu hubungan antara *input* dan *output* dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai *output* tertentu.
2. Efektivitas, yaitu hubungan antara *output* dan tujuan di mana efektivitasnya diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output* kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ekonomis, yaitu hubungan antar pasar dan *input*, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga yang terbaik yang dimungkinkan.

d. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009) 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 telusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2. Manfaat Pengukuran Kinerja

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

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan 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.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dalam kerangka manajemen berbasis kinerja setiap individu bertanggungjawab atas kinerja. Grote (1997) dalam Mahmudi (2007) menyebutkan lima tanggungjawab utama yang harus dipenuhi oleh setiap individu dalam organisasi untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan. Tanggungjawab individu tersebut adalah:

1. Memberikan komitmen terhadap pencapaian tujuan.
2. Meminta umpan balik (*feedback*) atas kinerja yang telah dilakukan.

3. Melakukan komunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajernya.
4. Mendapatkan data kinerja dan membagi data itu kepada pihak lain.
5. Menyiapkan diri untuk dilakukan evaluasi atas kinerja yang telah ia capai.

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Konsep Anggaran

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

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*) (Freeman, 2003 dalam Dedi, 2008).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Menurut Munandar (2001) dalam Dhiana (2010) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001) anggaran merupakan rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam kesatuan moneter atau ukuran dalam jangka waktu satu tahun.

Anggaran juga diartikan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial dan merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi, kemudian dijadikan manajerial *plan of action* untuk memfasilitasi tujuan organisasi (Mardiasmo, 2002).

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.

b. Fungsi Anggaran

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

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

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

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

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

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

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

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

4. Anggaran sebagai alat politik

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

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

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

6. Anggaran sebagai alat penilaian kerja

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

7. Anggaran sebagai alat motivasi

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

c. Proses dan Prosedur Penyusunan Anggaran

1. Proses Penyusunan Anggaran

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

Menurut Dedi (2008), subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut:

a. Penyusunan kebijakan umum APBD.

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

- b. Penyusunan prioritas dan 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.

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

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

- d. Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD.

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

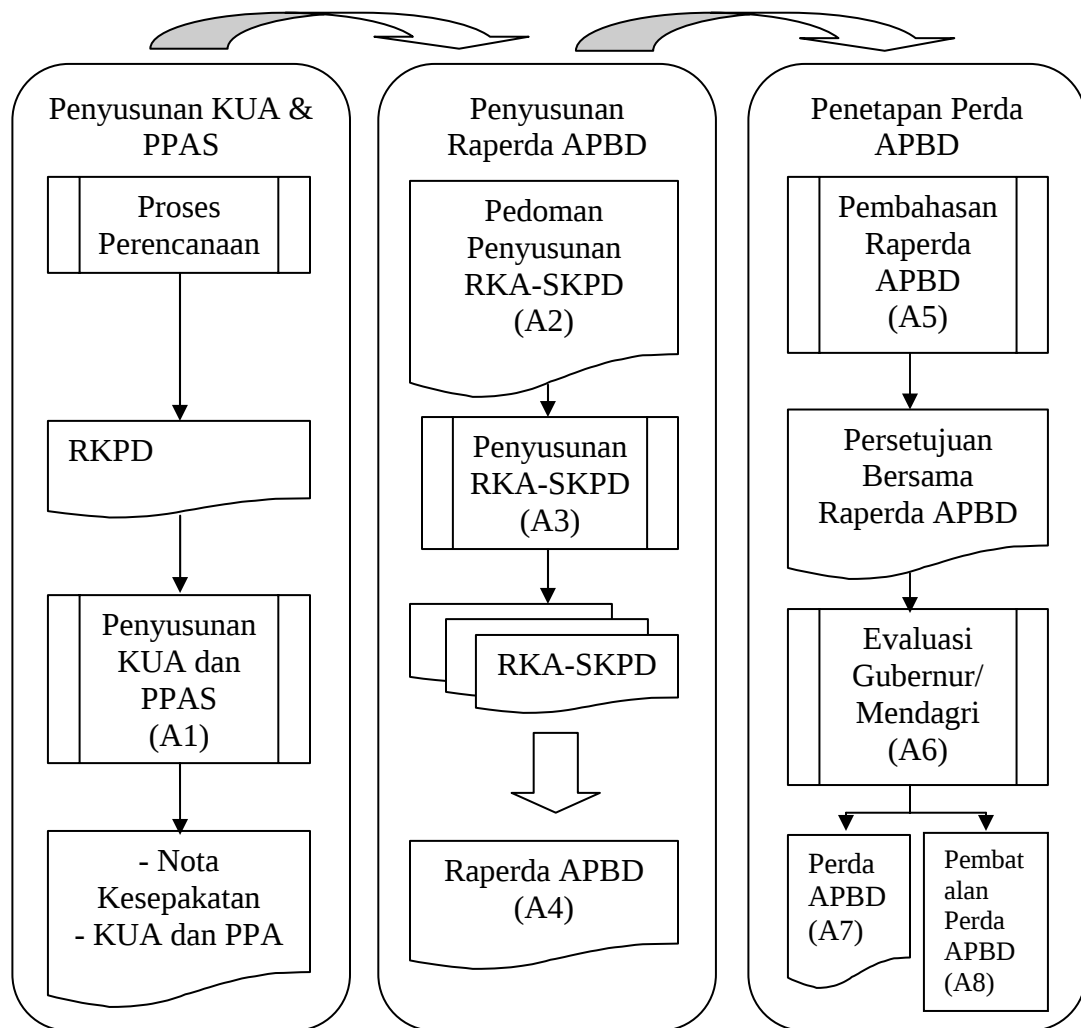
- e. Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKA SKPD.

- f. Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD.

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

Lebih jelasnya tentang proses penyusunan anggaran dapat di lihat dari gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1

Flowchart Proses Penyusunan APBD

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

a. Top down approach

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

b. Bottom up approach

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

c. Top down dan Bottom up approach

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

2. Prosedur Penyusunan Anggaran

Anggaran pertama kali disusun dengan meminta taksiran kegiatan-kegiatan dari masing-masing divisi dan data keuangan lainnya, angka-angka yang didapatkan kemudian diolah oleh komite anggaran, sehingga dihasilkan usulan anggaran, usulan anggaran ini kemudian diajukan kepada

pimpinan untuk disetujui. Supriyono (2000), menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran yaitu:

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

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

b) Memahami perumusan strategi dan perencanaan strategi

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

c) Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program

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

d) Memilih taktik, mengkoordinasikan dan mengawasi operasi

Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan di

bawah departemennya dan manajer divisi bertanggung jawab merencanakan pengendalian operasional.

e) Menyusun usulan anggaran

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

f) Menyarankan revisi usulan program

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

d. Partisipasi Penyusunan Anggaran

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

Menurut Amstrong (1990) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Keuntungan berpartisipasi adalah:

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

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

Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja 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, 1975 dalam Darlis, 2002).

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian

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

- a) Suatu keinginan yang kuat menjadi anggota suatu organisasi tertentu.

- b) Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi.
- c) Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

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

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

- a) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- c) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

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

dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja.

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

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

Menurut Mowday dalam Yulia (2008) ada beberapa indikator dari komitmen organisasi yaitu:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja keras.
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Menurut Meyer dalam Yulia (2008), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional:

1. *Affective commitment*

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

2. *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pensiun, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga

yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

3. *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan 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 tetap bertahan dalam 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:

- a) Keinginan karyawan untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- b) Karyawan merasa terlibat dalam kewajiban organisasi.
- c) Adanya loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi.

5. **Penelitian yang Relevan**

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

berpengaruh terhadap perilaku, sikap, dan kinerja aparat pemerintah daerah Kota Bukittinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Lisa (2004) menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada manajer 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 Bambang (2007) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Dengan sampel 18 kantor dinas dan 150 pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah kota/kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di kota Semarang, serta budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur pemerintah daerah.

Penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* terhadap kinerja dinas. Dari penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil yang positif dan signifikan menunjukkan partisipasi dalam penyusunan

anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dinas. Unit analisis yang diteliti adalah Pimpinan Dinas dalam hal ini mewakili Dinas yang terdiri dari Kepala Dinas, Kabag TU dan Kasubdin. Data diperoleh dari kuesioner dan wawancara.

Hasil penelitian Brownell (1981), Merchant (1988), Brownell dan Merchant (1986), Frucot dan Sherot (1991), dan Indrianto (2000) menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, namun penelitian oleh Milani dalam (Merchan,1981) dan Kenis (1979) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Bahkan penelitian oleh Bryan dan Locke dalam (Rosidi, 2000) menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penganggaran mempunyai hubungan yang negatif dengan kinerja manajerial.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah.

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja, Kenis (1979) dalam Dian (2006).

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

Menurut Zitri (2004) beberapa penelitian yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986). Mereka menemukan bahwa jika karyawan diberikan 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 dirancang secara bersama oleh karyawan dan pimpinan disetujui oleh pimpinan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Darlis, 2002).

Kinerja pemerintah daerah merupakan hasil kerja atau prestasi kerja aparatur pemerintah daerah suatu organisasi publik dalam rangka mencapai 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 anggaran akan lebih sempurna karena seringkali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada di lapangan 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 standar tersebut.

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

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

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Anggaran sektor publik merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat ukur yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja, karena data anggaran efektif dapat digunakan sebagai dasar evaluasi atas kinerja (Garisson, 2000).

Kinerja suatu unit kerja pemerintah daerah dapat diukur melalui penerapan aktifitas yang dibiayai oleh anggaran pendapatan dan belanja daerah (Mardiasmo, 2006). APBD disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan (PP Nomor 58 tahun 2005). Pengukuran kinerja pemerintah daerah merupakan bagian dari pelaksanaan tugas-tugas desentralisasi, dimana penilaian kinerja pemerintah daerah tersebut didasarkan akan tolok ukur rencana strategis (Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2000). Dengan demikian kualitas proses pengukuran kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas proses penganggaran karena pengukuran kinerja merupakan mata rantai yang berkesinambungan dengan proses penganggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002).

Komitmen organisasi juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Dalam kerangka 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 di atas 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.

H_a: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika komitmen organisasi tinggi.

C. Kerangka Konseptual

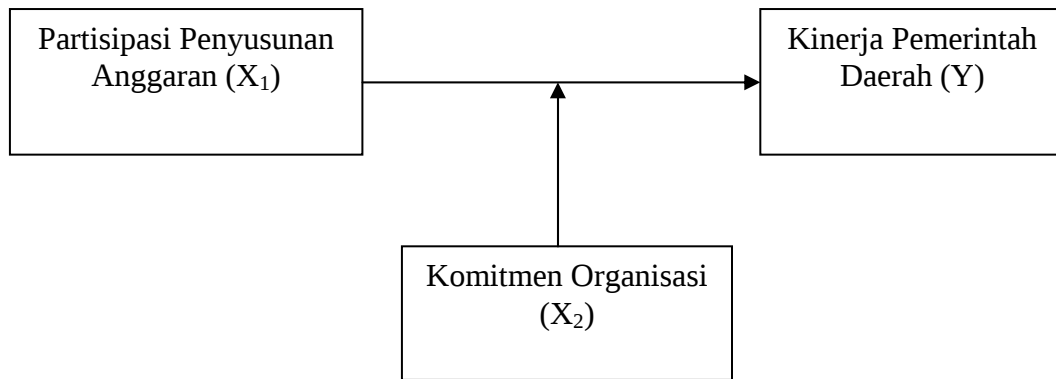
Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti yaitu pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Anggaran yang disusun secara partisipasi merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja unit kerja organisasi. Partisipasi anggaran melibatkan pimpinan dan bawahan dalam proses penyusunannya, sehingga kinerja mereka diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran. Target penyusunan anggaran yang dicapai akan mencerminkan kinerja unit kerja organisasi secara keseluruhan.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja akan dipengaruhi oleh komitmen organisasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih

mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik.

Untuk lebih menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut, maka dibuatlah kerangka konseptual seperti yang terlihat pada Gambar 1:



Gambar 2

Kerangka Konseptual

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemeritanh daerah. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah pada satuan kerja perangkat daerah kota Padang.
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah pada satuan kerja perangkat daerah kota Padang.

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

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

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 24%. Sedangkan 76% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh

komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

2. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.
3. Responden pada penelitian ini hanya pada Kepala SKPD dan Kabag Keuangan SKPD sehingga Kabag di bagian lain yang memiliki kinerja dan juga berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan memiliki komitmen organisasi tidak terlibat di dalam penelitian ini sehingga hasil yang di dapat mungkin saja berbeda, apabila melibatkan Kabag di bagian lain yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang ada pada SKPD tersebut.

Berdasarkan keterbatasan yang melekat pada penelitian ini, maka saran dari penelitian ini, yaitu:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi positif terhadap kinerja pemerintah daerah mengindikasikan adanya keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran serta adanya komitmen organisasi.
2. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.

3. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel pemoderasi lain seperti budaya organisasi, persepsi keadilan distributif dan *goal commitment*, dan juga menambah jumlah responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Nelfiza. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Sikap, Perilaku, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Motivasi sebagai variabel moderating. *Skripsi S1*. UBH Padang.
- Amstrong, M. 1990. *Seri Pedoman Manajemen "Manajemen Sumber Daya"*. Jakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian manajemen buku2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Arifah Nur Sabrina. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi S1*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Darlis Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5, No. 85-101.
- Deddi Noerdiawan. 2008. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dhiana Mayang suri. 2010. Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Pemoderasi pada Dosen yang Memiliki Tugas Tambahan. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Dian Yevita. 2006. Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja dalam Mewujudkan Good Governance. *Skripsi Program S-1*. Universitas Bung Hatta (tidak dipublikasikan).
- Garrison, Ray H. 2000. *Akuntansi Manajeral*. Jakarta: Salemba Empat.