

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT
PEMERINTAH DAERAH: KOMITMEN
ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN
GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

SOLIKHUN ARIFIN

NIM. C2C008135

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SRIPSI

Nama Penyusun : Solikhun Arifin

Nomor Induk Mahasiswa : C2C 008 135

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA
APARAT PEMERINTAH DAERAH:
KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA
ORGANISASI,DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL
MODERASI (Studi pada Pemerintah Daerah
Kota Semarang)**

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si., Akt.

Semarang, 29 Juli 2012
Dosen Pembimbing,

(Prof. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si., Akt.)

NIP. 19660108 199202 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Solikhun Arifin

Nomor Induk Mahasiswa : C2C 008 135

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
 ANGGARAN TERHADAP KINERJA
 APARAT PEMERINTAH DAERAH:
 KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA
 ORGANISASI,DAN GAYA
 KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL
 MODERASI (Studi pada Pemerintah Daerah
 Kota Semarang**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 15 Agustus 2012

Tim penguji:

1. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si., Akt. (.....)
2. Dr. Endang Kiswara, M.Si., Akt. (.....)
3. Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Solikhun Arifin, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pemerintah Daerah Kota Semarang) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 29 Juli 2012

Yang membuat pernyataan,

(Solikhun Arifin)
NIM : C2C 008 135

ABSTRACT

This study aims to analyze whether participation budget significantly affect employee performance, but it also aims to determine whether situational factors such as organizational commitment, organizational culture and leadership style can affect the relationship between budgetary participation on employee performance. There are differences between this study with previous research conducted by Sardjito and Muthaher (2007), Nurcahyani (2010), Wulandari (2011), Kurniawan (2011), and Mattola (2011). Previous research has not paid attention leadership style variables as moderating variables. In addition, in previous studies of organizational culture variables significantly affect the performance of the apparatus.

The sampling method used was purposive sampling and obtained a sample of 117 respondents from 32 SKPD Semarang. The research was conducted in 2012 and using primary data obtained by distributing questionnaires. Questionnaires budgetary participation and organizational commitment modified by Nurcahyani (2010). Employee performance questionnaire modified by Wulandari (2011). Organizational culture questionnaire was modified by Kurniawan (2011). Questionnaires leadership style modified by Budget (2011). The four study discusses the performance of public sector officials. While the original research which is used as the main reference is Sardjito research and Muthaher (2007). The process of data analysis is the test of non-response bias, continued the classical assumption test, followed by hypothesis testing. Testing in this study using SPSS software version 17 for windows.

Results showed that participation anggaran preparation significantly affect the performance of the apparatus, with employees participating in the budgeting process, they also feel responsible for the success of the program that had previously been discussed with them. In addition, in this study there are also situational factors that can significantly affect the performance of the apparatus is the organization's commitment and leadership style. High levels of organizational commitment that will make people more interested in the organization rather than self-interest, so that each individual will always improve performance because they will not rest until the organization can achieve the desired objectives. Similarly, the leadership style factors, this study proves that the style of leadership that is based on mutual trust, kinship, appreciate the idea of subordinates and the open communication (consideration) can significantly improve the performance of government officials.

Keywords: Participation budgeting, employee performance, organizational commitment, organizational culture, leadership style.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, selain itu juga bertujuan untuk mengetahui apakah faktor-faktor situasional seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai. Terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007), Nurcahyani (2010), Wulandari (2011), Kurniawan (2011), dan Mattola (2011). Penelitian terdahulu belum memperhatikan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Selain itu, dalam penelitian sebelumnya variabel budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja aparat.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 117 responden dari 32 SKPD Kota Semarang. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012 dan menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara membagikan kuisioner. Kuisioner partisipasi anggaran dan komitmen organisasi dimodifikasi oleh Nurcahyani (2010). Kuisioner kinerja pegawai dimodifikasi oleh Wulandari (2011). Kuisioner budaya organisasi dimodifikasi oleh Kurniawan (2011). Kuisioner gaya kepemimpinan dimodifikasi oleh Melati (2011). Keempat penelitian tersebut membahas mengenai kinerja aparat sektor publik. Sedangkan *original research* yang digunakan sebagai acuan utama adalah penelitian Sardjito dan Muthaher (2007). Proses analisis data yang dilakukan adalah uji non response bias, dilanjut uji asumsi klasik, kemudian dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS versi 17 for windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat, dengan turut serta para pegawai dalam proses penyusunan anggaran, maka mereka juga merasa bertanggung jawab atas keberhasilan program yang sebelumnya telah dibahas bersama tersebut. Selain itu, dalam penelitian ini juga terdapat faktor-faktor situasional yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat yaitu komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya, sehingga tiap-tiap individu akan selalu meningkatkan kinerjanya karena mereka akan selalu berusaha agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Demikian juga dengan faktor gaya kepemimpinan, penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang dilandasi rasa saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan dan adanya komunikasi yang terbuka (*consideration*) secara signifikan dapat meningkatkan kinerja para pegawai pemerintah.

Kata Kunci : Partisipasi penyusunan anggaran, kinerja pegawai, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahala Nya pada sisi Allah. Sesungguhnya Allah Maha Melihat apa-apa yang kamu kerjakan
(Q.S Al-Baqarah:110)

Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, mereka akan mendapatkan surga-surga yang penuh kenikmatan(Q.S Luqman : 8), mereka kekal di dalamnya, sebagai janji Allah yang benar. Dan Dia Mahaperkasa, Mahabijaksana
(Q.S Luqman : 9).

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

- Ibu dan Bapak tercinta
- Adikku tersayang
- Teman-temanku

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH: KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi pada Pemerintah Daerah Kota Semarang)”** dengan baik.

Penulisan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang. Penulisan skripsi ini tidak mungkin terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Ph.D., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. H. M. Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing yang banyak memberikan bimbingan, waktu, dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

4. Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si., Akt.selaku Dosen Wali Akuntansi S1 Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, demi kelancaran proses perkuliahan.
5. Dr. Endang Kiswara, M.Si, Akt.dan Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Akt.selakudosen penguji atas semua arahan, kesabaran dan saran yang membangun demi perbaikan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis.
7. Seluruh Staf TU dan Seluruh Karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuan demi kelancaran penelitian ini.
8. Seluruh Pejabat Struktural di SKPD Kota Semarang yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat selesai dengan baik.
9. Kedua orang tua tercinta yang telah mencurahkan segala daya upaya, doa, kasih sayang, motivasi, dan ilmu yang telah memberi semangat yang tak pernah surut bagi penulis.
10. Adik tersayang, Luthfan Fitriyanto, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian ini.
11. Teman-teman terdekat penulis: Mbak Anni, Mas Pur, Mas Aan, Mas Fauzan, Mas Benny yang telah banyak memberikan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan penelitian ini.

12. Teman-teman Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang 2008: Mas Benny, Mas Andi Mubarak, T2 (Thomas dan Toni), dan seluruh teman-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak memberikan bantuan selama proses perkuliahan.
13. Teman-teman TIM 1 KKN Kalinyamatan 2012: Pak Kordes Arif JK, Mas Radit, Mas Faiq, Dewi, Intan, Ayu, dan lain-lain.
14. Saudara-saudara serta seluruh sepupu penulis yang telah memberikan segala bantuan selama proses pembuatan skripsi.
15. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih untuk kerja sama, pengalaman, bantuan dan doanya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sehingga dapat dijadikan acuan dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 29 Juni 2012

Penulis,

Solikhun Arifin

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN OROSINALITAS SKRIPSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penulisan.....	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Tujuan Umum Akuntansi Sektor Publik	13
2.1.2 Teori Kontinjensi.....	14
2.1.3 Akuntabilitas Publik	15
2.1.4 <i>Expentancy Theory</i>	17
2.1.5 <i>Goal Theory</i>	17
2.1.6 Partisipasi Penyusunan Anggaran	18
2.1.7 Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	22
2.1.8 Komitmen Organisasi.....	24
2.1.9 Konsep Budaya Organisasi.....	25
2.1.10 Gaya Kepemimpinan	26
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Pemikiran.....	32
2.4 Pengembangan Hipotesis	34
2.4.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	34
2.4.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi.....	36
2.4.3 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.....	37

2.4.4 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi	38
BAB III : METODE PENELITIAN	41
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	41
3.1.1 Variabel Penelitian	41
3.1.2 Definisi Operasional Variabel	42
3.2 Populasi dan Sampel	53
3.2.1 Populasi	53
3.2.2 Sampel	53
3.3 Jenis dan Sumber Data	55
3.4 Metode Pengumpulan Data	56
3.5 Metode Analisis Data	56
3.5.1 Pengujian Kualitas Data	56
3.5.2 Uji Non-Response Bias	58
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	58
3.5.4 Analisis Regresi Berganda	60
3.5.5 Pengujian Hipotesis	61
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Gambaran Umum Responden	63
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	66
4.3 Analisis Data	68
4.3.1 Uji Kualitas Data	68
4.3.2 Uji Non-Response Bias	71
4.3.3 Uji Asumsi Klasik	73
4.3.4 Analisis Regresi Berganda	76
4.4 Pengujian Hipotesis	77
4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	77
4.5 Hasil Uji Hipotesis	78
4.6 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	80
BAB V : PENUTUP	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Implikasi Penelitian	86
5.3 Keterbatasan Penelitian	87
5.4 Saran Penelitian	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN-LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	49
Tabel 3.2 Daftar SKPD Kota Semarang 2012	54
Tabel 4.1 Jumlah Sampel Penelitian	64
Tabel 4.2 Data Responden	64
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel	67
Tabel 4.4 Penentuan Kategori	67
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	69
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	71
Tabel 4.7 Hasil Uji Non-Response Bias	72
Tabel 4.8 Uji Normalitas Data	74
Tabel 4.9 Uji Multikolinearitas	76
Tabel 4.10 Model Regresi	77
Tabel 4.11 Nilai <i>Ajusted R Square</i>	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	34
Gambar 4.1 Uji Normalitas Data	74
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas	75

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Lembar Kuisisioner	92
Lampiran B Hasil Uji Validitas.....	101
Lampiran C Hasil Uji Reliabilitas.....	104
Lampiran D Hasil Uji Non-Response Bias	107
Lampiran E Hasil Uji Normalitas	110
Lampiran F Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	111
Lampiran G Hasil Uji Regresi.....	111
Lampiran H Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	112

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab pertama dalam skripsi ini adalah pendahuluan. Pada bagian ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia menganut asas desentralisasi yang memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan melalui Otonomi Daerah. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota, Pemerintah Daerah dituntut untuk lebih memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menerapkan asas-asas pelayanan publik yang didalamnya meliputi : transparansi, akuntabilitas, partisipatif, kesamaan hak, keseimbangan hak, dan kewajiban.

Setiap organisasi termasuk pemerintah pusat maupun daerah dalam menjalankan tugasnya wajib mempunyai perencanaan yang disusun dan akan dijadikan pedoman pada saat melaksanakan tugas. Oleh karena itu pemerintah merumuskan berbagai kebijakan yang diatur dalam bentuk anggaran. Didalam anggaran akan dapat dilihat seberapa besar fungsi pemerintah dalam

melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya.

Sebagai salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, maka dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Dalam penyusunan anggaran, awalnya Kepala Daerah dibantu dengan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menyusun rancangan Kebijakan Umum APBD (KUA). Rancangan KUA memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari program-program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan disertai dengan proyeksi pendapatan daerah, alokasi belanja daerah, sumber dan penggunaan pembiayaan, disertai dengan asumsi yang mendasarinya. Hasil Rancangan KUA disampaikan kepada DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD.

Proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, menjelaskan tentang pedoman dalam pembentukan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (RAPBD), pembentukan RAPBD dilaksanakan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja tercantum pada suatu dokumen Rencana Kegiatan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD), yang

di dalamnya berisi tentang standar analisis belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja. Sedangkan pedoman evaluasi kinerja pemerintah daerah diatur dalam Permendagri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Pedoman Evaluasi Daerah Otonom Hasil Pemekaran Setelah Berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Keberhasilan proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap/perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Salah satu literatur yang relevan dalam bidang akuntansi untuk menjelaskan fenomena tersebut adalah akuntansi keperilakuan. Pada akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*) terdapat pembahasan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Setiawan, 2009). Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga dapat meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang dapat berfungsi untuk meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan, hal ini dikemukakan oleh Setiawan (2009).

Partisipasi anggaran menurut Brownel dan Mc. Innes (1986) yaitu keikutsertaan individu berupa perilaku, pekerjaan, dan aktifitas oleh aparat pemerintah selama proses penyusunan anggaran tersebut berlangsung. Penelitian yang membahas hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah masih sering diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja juga masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya (Brownell dan Mc. Innes 1986); (Indriantoro, 1993); (Trisnawati, 2000) ; (Falikhatun, 2005); (Nor,

2007) dalam Setiawan (2009:4) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986); dan Sukardi (2002) dalam Bambang dan Osmad (2007) yang menemukan hasil tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah tergantung pada faktor-faktor yang situasional atau variabel kontijensi (*Contingency Variable*).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya (Mangkunegara,2005:9). Kinerja pegawai merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, sehingga kinerja tidak hanya menyangkut karakteristik pribadi masing-masing pegawai, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Penelitian yang dilakukan Daft (2003) dalam Wulandari (2011) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Setiap organisasi memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal, untuk mencapai kinerja yang optimal tersebut tentunya sangat dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang ada didalam organisasi tersebut.

Sebagai wujud profesionalisme dan tanggung jawab aparat pemerintah dalam menjalankan tugas dan melaksanakan kebijakan yang telah ditentukan, diperlukan kualitas kinerja aparatur negara yang berorientasi pada mutu pelayanan publik (*public service*).

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner,2004:619) dalam Wulandari (2011). Komitmen organisasi dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengetahui sejauh mana aparat pemerintah daerah memihak suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Apabila suatu organisasi memiliki komitmen organisasi yang kuat maka akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, komitmen organisasi yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan selalu berusaha menjadikan organisasi tersebut organisasi yang sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Frucot dan Shearon (1991) menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektivitas partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Bambang dan Osmad (2007) dalam Sardjito (2007), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi di tempat individu tersebut bekerja (Hofstede et al, 1990) dalam Sardjito (2007). Selain itu pencapaian keberhasilan di dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Selain itu menurut Flippo (1987) dalam Setiawan (2009), gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Orang-orang yang bekerja untuk gaya kepemimpinan tertentu, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Trianingsih (2007) konsisten dengan penelitian Sari (2009) dalam Setiawan (2009), terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya

kepemimpinan yang digunakan, yaitu mengkombinasi antara perilaku tugas dan hubungan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja yang diterapkan pada pemerintah daerah dan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel moderating komitmen organisasi, budaya organisasi serta gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kota Semarang sebagai penyusun anggaran yang berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat, maka penelitian ini penting dilakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sardjito (2007), Setiawan (2009), Ratri (2010), Mattola (2011) dan Wulandari (2011), pada umumnya hanya menggunakan dua variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Oleh karena itu dalam penelitian kali ini, akan dilakukan penelitian menggunakan tiga variabel moderating yaitu: komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Pertimbangan penambahan variabel moderating menjadi tiga variabel tersebut di atas didasarkan pada saran yang terdapat pada penelitian-penelitian sebelumnya sebelumnya yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”. Dengan penambahan variabel moderating tersebut

diharapkan bahwa variabel kinerja aparat akan dijelaskan secara lebih baik dalam model regresi saat pengujian hipotesis. Komitmen organisasi digunakan sebagai variabel moderating dengan alasan semakin tinggi tingkat komitmen seseorang terhadap pekerjaannya maka akan berdampak semakin baik pula kinerjanya. Penambahan variabel budaya organisasi didasarkan pada alasan bahwa semakin baik/kondusif suatu budaya organisasi maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja para pegawainya. Sedangkan penambahan variabel moderating gaya kepemimpinan didasarkan pada alasan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seseorang maka akan semakin baik pula pemimpin tersebut untuk memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan penjelasan di atas maka perlu dilakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi** ”.

1.2 Rumusan Masalah

Partisipasi pada proses penyusunan anggaran menjadi hal yang sangat penting, karena keberhasilan pemerintah dinilai dari kinerja aparat yang ada pada pemerintahan tersebut. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah memerlukan pendekatan kontijensi, yang didalamnya memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah diduga dipengaruhi oleh beberapa variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel yang dapat dikatakan

kondisional tersebut adalah variabel moderating. Variabel moderating pada penelitian ini menggunakan komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?
2. Apakah komitmen organisasi dapat memperkuat/memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?
3. Apakah budaya organisasi dapat memperkuat/memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?
4. Apakah gaya kepemimpinan dapat memperkuat/memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Bagian tujuan penelitian akan memberikan gambaran tentang hasil yang ingin dicapai dari proses penelitian ini, bagian tujuan penelitian juga menjawab masalah penelitian yang mencerminkan ruang lingkup penelitian, metode yang digunakan dan hasil yang diharapkan. Sedangkan pada bagian manfaat penelitian akan dijelaskan mengenai kegunaan penelitian bagi Pemerintah Daerah, bagi akademisi, serta bagi peneliti.

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Memperoleh data, menguji dan menganalisis bukti empiris, pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Memperoleh data, menguji dan menganalisis bukti empiris, apakah komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
3. Memperoleh data, menguji dan menganalisis bukti empiris, apakah budaya organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
4. Memperoleh data, menguji dan menganalisis bukti empiris, apakah gaya kepemimpinan dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Pemerintah Daerah:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kota Semarang dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja aparat Pemerintah Daerah didalam instansi-instansi yang berada di lingkungan Pemerintah Kota Semarang.

2. Bagi Akademisi:

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Bagi Peneliti:

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperluas pengetahuan serta wawasan mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, serta komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang menjadi variabel moderatingnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi landasan teori, teori kontijensi, penjelasan partisipasi penyusunan anggaran, kinerja aparat pemerintah daerah, komitmen organisasi, konsep budaya organisasi, gaya kepemimpinan, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini meliputi variabel penelitian dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum responden, analisis data, dan juga tentang pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini dibahas mengenai kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bagian tinjauan pustaka berisi landasan teori, bahasan hasil-hasil penelitian terdahulu yang sejenis, kemudian juga akan membahas kerangka pemikiran, serta pengembangan hipotesis.

2.1 Landasan Teori

Dalam landasan teori ini akan dijabarkan tentang tinjauan umum akuntansi sektor publik dan teori-teori yang mendukung perumusan hipotesis, serta sangat membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian nantinya.

2.1.1 Tinjauan Umum Akuntansi Sektor Publik

Bentuk organisasi dalam kehidupan sehari-hari terdapat dua jenis, yaitu organisasi sektor publik/pemerintah dan sektor privat (swasta). Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang bertujuan menyediakan/memproduksi barang-barang publik demi kesejahteraan dari masyarakat yang menjadi konsumennya. Barang publik adalah barang-barang kebutuhan masyarakat yang manfaat barang/jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat secara bersama-sama (Kawedar, Rohman, dan Handayani, 2008). Sedangkan organisasi privat adalah organisasi yang bertujuan menyediakan/memproduksi barang-barang privat. Barang privat adalah barang-barang kebutuhan masyarakat yang manfaat barang/jasa tersebut hanya dinikmati/dikonsumsi secara individual (Kawedar, Rohman, dan Handayani, 2008).

Pada penelitian kali ini, lebih spesifik akan dibahas mengenai kinerja aparat pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan mempertimbangkan tingkat partisipasi aparat dalam penyusunan anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang ada dalam entitas pemerintahan Pemerintah Kota Semarang. Kinerja aparat pemerintah ditinjau dari seberapa besar keberhasilan aparat pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan. Partisipasi penyusunan anggaran ditinjau dari segi seberapa besar keikutsertaan pegawai dalam menyumbangkan pikirannya untuk penyusunan anggaran. Komitmen organisasi ditinjau dari aspek seberapa besar komitmen entitas pemerintahan untuk mencapai penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Budaya organisasi ditinjau dari kebiasaan yang berlangsung di entitas pemerintahan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Sedangkan gaya kepemimpinan ditinjau dari aspek gaya pemimpin dalam mengkoordinasi dan mengatur bawahannya dalam penyelenggaraan pemerintahan.

2.1.2 Teori Kontinjensi

Menurut Govindarajan (1986) dalam Wulandari (2011), untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang saling bertentangan, diperlukan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional, dalam penelitian ini misalnya kemungkinan adanya hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja aparat menjadi lebih efektif. Pada partisipasi penyusunan anggaran, penggunaan teori kontinjensi telah lama menjadi perhatian para peneliti. Peneliti terdahulu menggunakan teori kontinjensi ketika menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah mempunyai faktor-faktor kontinjensi, faktor-faktor tersebut yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah faktor komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Faktor komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan adalah variabel moderating, yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2.1.3 Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas (*accountability*) secara harfiah dapat diartikan sebagai "pertanggung jawaban". Menurut Akbar (2011), akuntabilitas publik merupakan hasil dari suatu entitas kedalam bentuk fungsinya, program dan kegiatan, maupun kebijakan suatu lembaga publik harus dapat dijelaskan dan dipertanggung jawabkan kepada masyarakat (*public disclosure*), dan masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi dimaksud tanpa hambatan. Tuntutan keterbukaan dalam proses manajemen keuangan daerah di era kebijakan otonomi, membutuhkan pola akuntabilitas publik melalui pembangunan sistem akuntansi pemerintahan. memberikan peluang terhadap peningkatan penyediaan informasi yang handal dan akurat serta berorientasi pada peningkatan tolok ukur kinerja dalam memberikan pelayanan publik yang maksimal, dan merupakan proses pertanggung jawaban (*stewardship and accountability process*), manajerial dan unsur pengendalian manajemen di pemerintah daerah.

Apabila dibandingkan dengan kinerja manajemen pada sektor swasta, arah pertanggung jawabannya akan sangat berbeda. Seperti yang sering kita ketahui bahwa pada sektor swasta, masing-masing manajemen akan bertanggung jawab kepada CEO (*Chief Executive Officer*), kemudian CEO akan melaporkan hasil kerjanya kepada pemilik maupun pemegang saham perusahaan. Lain halnya dengan kinerja aparat yang dibahas dalam penelitian ini, para manajer publik tingkat bawah atau Kepala Seksi akan melaporkan hasil kerjanya kepada manajer di atas tingkatannya yaitu Kepala Bidang, setelah Kepala Bidang menyetujui hasil laporan tersebut, maka akan diteruskan kepada Kepala Dinas atau Instansi masing-masing dan kemudian disampaikan kepada Kepala Daerah. Sebagai penyelenggara pemerintahan, aparat pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan serta penyelenggaraan sistem pemerintahan yang optimal karena penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan salah satu bentuk akuntabilitas/tanggung jawab pemerintah terhadap publik.

Akuntabilitas publik juga melekat pada fungsi pengendalian dan pengawasan, artinya informasi yang disajikan terutama aspek pelaporan keuangan kepada publik harus *auditable* atau dapat diaudit oleh baik aparat internal dan eksternal pengawasan fungsional Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Inspektorat maupun auditor lainnya yang terkait. Sebaiknya akuntansi pemerintahan sebagai penyedia informasi tidak hanya menyediakan informasi yang bersifat keuangan tetapi juga menyediakan informasi tentang penggunaan sumberdaya oleh setiap entitas publik yang terkait untuk mewujudkan landasan

filosofi akuntansi pemerintahan (*non profit organization*) yang akuntabel dan transparan.

2.1.4 Expectancy Theory

Dalam *expectancy theory*, motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atas outcome (hasil) atau rewards yang akan dia terima.

Brownell dan Innes (1986) meneliti pengaruh tiga variable yaitu partisipasi penganggaran, motivasi dan kinerja, yang dilakukan pada manajer tingkat menengah perusahaan-perusahaan manufaktur. Peneliti menduga bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan bisa meningkatkan motivasi karyawan dan selanjutnya peningkatan motivasi tersebut akan meningkatkan kinerja. Sebagai penyelenggara pemerintahan, aparat pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan serta penyelenggaraan sistem pemerintahan yang optimal karena penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan salah satu bentuk akuntabilitas/tanggung jawab aparat pemerintah terhadap publik.

2.1.5 Goal Theory

Teori ini mengemukakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan). Yang dimaksud dengan *values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran/ *welfare*. Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya dimasa

depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Dengan menggunakan pendekatan *goal theory* kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Sedangkan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai faktor penentunya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka pencapaian tujuan akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.6 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah suatu perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang dilakukan oleh aparat pemerintah selama aktivitas penyusunan anggaran berlangsung, hal ini dikemukakan oleh Brownel (1986). Partisipasi penyusunan anggaran dilakukan dengan tujuan agar anggaran yang ditetapkan nantinya bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan ciri dari penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi aparat pemerintah daerah untuk mempertanggung jawabkan proses penyusunan anggaran.

Pada sektor publik, partisipasi anggaran dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembentukan anggaran.

Unit SKPD (masing-masing instansi/dinas/kantor) membuat usulan-usulan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian menyampaikan usulan tersebut kepada Kepala Daerah, kemudian Kepala Daerah bersama DPRD membahas anggaran tersebut, hasil dari pembahasan tersebut ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai anggaran yang tentunya dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Sedangkan Munandar (2000) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan pemerintahan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan inisiatif sehingga para partisipan dapat menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan pengetahuan mereka tentang anggaran dan kemudian mampu menginformasikan secara jelas kepada masyarakat mengenai anggaran yang disusun oleh pemerintah.

Menurut Schiff dan Lewin (1970) dalam Sardjito (2007), anggaran memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berfungsi sebagai perencanaan, yang di dalamnya berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran juga sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Cherrington (1973) mengemukakan bahwa terdapat beberapa aspek pada anggaran yang meliputi perencanaan, koordinasi, implementasi, pengendalian, evaluasi terhadap apa yang sudah dilakukan, dan sebuah dasar pencapaian tujuan dengan memberikan penghargaan. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2002).

Menurut Mardiasmo (2002), terdapat empat siklus anggaran dalam sektor pemerintahan yang meliputi :

1. Tahap persiapan anggaran

Pada tahapan ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang telah tersedia. Terkait dengan adanya penafsiran tersebut maka perlu diperhatikan sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, yaitu dengan cara melakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain adanya penaksiran perlu disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

2. Tahap Ratifikasi

Tahap Ratifikasi adalah tahap pengesahan rencana anggaran yang dilakukan Badan Eksekutif dengan Badan Legislatif agar menjadi anggaran final. Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, namun juga harus mempunyai *political skill*, dan *coalition building* yang memadai. Dalam hal ini

integritas dan kesiapan mental (*coalition building*) sangat penting, karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pernyataan dan bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap implementasi / pelaksanaan anggaran

Tahap ini merupakan tahapan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh manajer keuangan pemerintah. Dalam hal ini manajer keuangan publik mempunyai sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati sebelumnya.

4. Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika pada tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah.

Menurut Siegel dan Marconi (1989) mengemukakan bahwa partisipasi akan memungkinkan terjadinya perilaku disfungsional. Perilaku disfungsional dalam hal ini adalah perilaku yang tidak sesuai dengan aturan yang sedang berlaku, untuk menghindari adanya perilaku disfungsional maka aparat pemerintah diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran pada pemerintahan dilakukan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Sekretaris SKPD, dan Kepala Bagian di Pemerintahan.

2.1.7 Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Pengukuran kinerja sektor publik adalah sistem yang digunakan untuk membantu para manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi dengan menggunakan alat ukur *finansial* dan *non finansial*, selain itu sistem pengukuran kinerja juga dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena didalam pengukuran kinerja juga ditetapkan *reward and punishment system* (Wulandari, 2011).

Menurut Santoso (2009) dalam Wulandari (2011) ada beberapa faktor yang diduga menyebabkan kinerja pemerintah daerah menjadi rendah diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan daerah yang masih lemah dimulai dalam proses perencanaan dan penganggaran APBD, pelaksanaan / penatausahaan APBD, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD dan pengawasan. Dengan adanya keterlambatan dalam pengesahan, menyebabkan banyak program dan kegiatan yang sudah disusun tidak dapat dilaksanakan sehingga menghambat pembangunan daerah tersebut.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) dalam Sunarcahya (2008), pengukuran kinerja dilakukan dengan tujuan untuk:

- a. Perbaiki kinerja karyawan.

- b. Penyesuaian kompensasi (misalnya membantu pengambilan keputusan dalam menentukan upah, kenaikan upah, bonus, dan kompensasi lainnya).
- c. Keputusan penempatan (misalnya pada saat akan terjadi mutasi).
- d. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan (misalnya kinerja yang kurang bias dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa sajakah yang sesuai dengan kebutuhan).
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier
- f. Penyimpangan proses staffing
- g. Ketidak-akuratan Informasional
- h. Kesalahan desain pekerjaan (misalnya desain pekerjaan yang salah bias mengakibatkan kinerja rendah, penilaian kinerja bias membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kinerja).
- i. Kesempatan Kerja yang Adil (misalnya penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif).
- j. Tantangan eksternal.

Lebih lanjut, Ven (1980) dalam Sunar Cahya (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi yang telah dicapai oleh karyawan didalam merealisasikan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Ven (1980) dalam Sunar Cahya (2008) mengukur kinerja Aparat Pemerintah Daerah melalui 7 indikator, yaitu :

- a. Pencapaian target kinerja kegiatan pada suatu program
- b. Ketepatan dan kesesuaian hasil
- c. Tingkat pencapaian program

- d. Dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat
- e. Kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran
- f. Pencapaian efisiensi operasional
- g. Perilaku pegawai.

2.1.8 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu.

Mowday dalam Wulandari (2011) mendefinisikan tiga aspek komitmen organisasi antara lain:

- 1) *Affective commitment*, komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam suatu organisasi karena keinginan yang timbul dari diri sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging, emotional attached, personal meaning*.
- 2) *Continuance commitment*, komitmen yang timbul karena adanya kebutuhan rasional. Komitmen ini muncul atas dasar untung rugi, dipertimbangkan hal apa yang harus dikorbankan bila akan menetap didalam suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, biaya.
- 3) *Normative Commitment*, komitmen yang bersumber pada norma yang ada dalam diri individu, yang berisi keyakinan individu akan tanggung

jawab terhadap organisasi, dirinya merasa harus bertahan karena alasan loyalitas.

Instrumen dari masing-masing aspek dalam komitmen organisasi tersebut dengan dimensi keyakinan untuk loyal, keyakinan akan etika.

2.1.9 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. (Hofstede at al, 1990) dalam Sardjito (2007).

Konsep budaya organisasi yang digunakan Hofstede (1990) dalam Sardjito (2007), dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara. Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasi selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi dan sub organisasi (Supomo, 1998; dalam Susanti 2002) dalam Sardjito (2007).

2.1.10 Gaya Kepemimpinan

Menurut Fiedler & Chemers (1984) dalam Sumarno (2005) menyatakan gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan rekan kerjanya, dengan siapa karyawan tersebut paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan situasi kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Coster dan Fertakis (1968) dalam Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005). Musyarofah (2003) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : komitmen organisasi, budaya

organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating, sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu, diantaranya adalah:

1. Subagyo (2004).

Penelitian yang dilakukan Subagyo (2004) yang berjudul pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: komitmen tujuan sebagai variabel intervening. Data penelitian diperoleh dari 72 responden yang berada pada manajemen tingkat menengah Rumah Sakit tipe A,B,C di wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis pertama menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan. Kemudian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, serta hipotesis keempat menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan.

2. Sardjito dan Muthaher (2007).

Sardjito dan Muthaher (2007) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui metode survei. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus. Berdasarkan data di Kantor Pemerintah

Kota dan Kabupaten Semarang, sebanyak 18 kantor dinas dan ada 150 pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah kota/kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan uji regresi sederhana.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa ternyata terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 2,054 dengan signifikansi sebesar 0,042 yang lebih kecil dari $\alpha=0,05$. Adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Siregar dan Saridewi (2010).

Siregar dan Saridewi (2010) melakukan penelitian tentang hubungan antara motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian di kabupaten subang, provinsi jawa barat. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 47 orang penyuluh pertanian.

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara budaya kerja dan kinerja penyuluh pertanian sangat kuat ($r=0,79$). Hubungan antara budaya kerja dengan kinerja menunjukkan hubungan positif linier dengan model regresi $Y = 15,02 + 0,61 X_2$. Semakin tinggi nilai budaya kerja, semakin tinggi pula kinerja penyuluh pertanian.

4. Ratri (2010).

Ratri (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 32 manajer yang bekerja di departemen pemasaran, estimating, sumber daya manusia, administrasi dan keuangan, produksi, procurement dan proyek yang bekerja di PT Adhi Karya (Persero) Tbk.

Hasil pengujian pengaruh MRA Komitmen Organisasi terhadap kinerja menunjukkan nilai t sebesar 4,849 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada α 0,05, MRA Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Mattola (2011).

Mattola (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai variabel moderating. Penelitian ini mengambil sampel karyawan pada PT Kimia Farma Trading & Distribution cabang Makassar. Kuesioner dibagikan kepada 37 karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Sebelum menguji hipotesis, dilakukan pengujian instrumen yang meliputi uji validitas data dan uji reliabilitas data, yang selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi Uji Normalitas dan Uji Heteroskedastisitas, kemudian dilakukan uji hipotesis.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Selain ini ditunjukkan pula bahwa nilai R sebesar 0,771, hal ini berarti bahwa hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja mempunyai hubungan sebesar 77,1 % atau dapat dikatakan kuat karena hubungan tersebut > 50%. Nilai *adjusted R square* yang dihasilkan mencapai angka 0.582 yang berarti bahwa 58,2 % dari variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu 41,8% (100% - 58,2%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model regresi. Hasil penelitian terdahulu diringkas pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Subagyo (2004)	Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: komitmen tujuan sebagai variabel intervening	Hasil pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil kedua menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan, hasil ketiga menunjukkan bahwa komitmen tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hasil keempat menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan.
Sardjito dan Muthaher (2007)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah:	Adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat

	budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.	pemerintah daerah menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.
Siregar dan Saridewi (2010).	Hubungan antara motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja penyuluh pertanian di Kabupaten Subang, Provinsi Jawa Barat	Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara budaya kerja dan kinerja penyuluh pertanian sangat kuat ($r = 0,79$) dengan nilai signifikansi 0.05, sehingga menunjukkan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja.
Ratri (2010)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen Organisasi dan locus of control sebagai variabel moderating	Hasil pengujian pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja menunjukkan nilai t sebesar 4,849 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada α 0,05, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Mattola (2011)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan locus of control sebagai variabel moderating.	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja.
Browneel dan Innes (1986)	Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance	Hasil penelitian Browneel dan Innes menunjukkan bahwa motivasi dan kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penganggaran, sedangkan motivasi terhadap partisipasi tidak mempunyai hubungan

		yang signifikan
Frucot dan Shearon (1991)	Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction	Hasil Penelitian Frucot dan Shearon menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial
Milani (1975)	The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes	Hasil penelitian Milani menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial
Schiff dan Lewin (1970)	The Impact of People on Budgets	Hasil penelitian Schiff dan Lewin menunjukkan terdapat hubungan yang sangat signifikan antara penggunaan anggaran dan kinerja manajerial

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang sudah dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher pada tahun 2007 dengan menambahkan satu variabel moderating yang diambil dari saran penelitian Sardjito dan Muthaher. Penelitian Sardjito dan Muthaher menggunakan dua variabel moderating yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi, kemudian dalam penelitian ini ditambahkan satu variabel moderating yaitu variabel gaya kepemimpinan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan dengan harapan manajemen lapisan bawah dapat memberikan informasi yang sesuai untuk

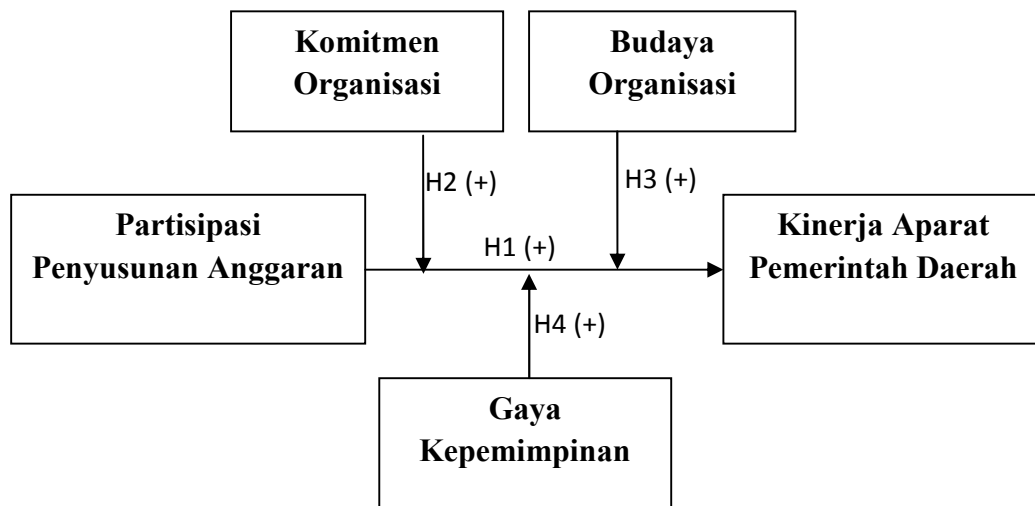
tercapainya suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya dibuat oleh manajemen atas yang mungkin akan sulit diterapkan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan diikutsertakannya para pegawai dalam proses penyusunan anggaran, maka akan mendorong timbulnya semangat yang kuat untuk melaksanakan anggaran yang ditetapkan sehingga kinerja pegawai akan lebih efektif. Selain itu terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang dalam penelitian ini disebut sebagai variabel moderating.

Variabel moderating yang ada dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Komitmen organisasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat meningkatkan keberhasilan organisasi. Budaya organisasi yaitu nilai-nilai yang telah dimiliki para anggota organisasi yang diwujudkan melalui perilaku individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan yang diberikan pimpinan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Interaksi yang akan dibahas dalam penelitian ini yang pertama adalah interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja aparat pemerintah, yang kedua akan membahas interaksi variabel komitmen organisasi dalam mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah, yang ketiga akan membahas interaksi variabel budaya organisasi dalam mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah, kemudian yang

keempat akan membahas interaksi variabel gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah, sehingga secara skematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Pengembangan Hipotesis

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hipotesis yang merupakan pernyataan singkat dari tinjauan pustaka, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Anggaran yang telah ditetapkan berfungsi sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian

untuk mengukur kinerja manajerial. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan (Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh (Brownell dan Mc. Innes 1986); (Indriantoro, 1993); (Trisnawati, 2000) ; (Falikhatun, 2005); (Nor, 2007) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986); dan Sukardi (2002) dalam Bambang dan Osmad (2007), penelitian tersebut menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian yang telah ada, maka penelitian ini kembali dilakukan dengan tujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dilingkungan Pemerintah Daerah Kota Semarang. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi tingkat kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

2.4.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, jika individu tersebut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial (Bambang Sradjito dan Osmad Muthaher, 2007).

Becker's (1990) dalam Nur (2011) menyatakan bahwa individu yang memiliki bentuk komitmen organisasi berupa *continuance commitment*, lebih cenderung menggunakan *side-bets theory*, dimana individu memilih tetap bekerja pada satu organisasi, dari pada mereka mencari pekerjaan lain lagi. Hal ini disebabkan individu tersebut mengakumulasi manfaat yang lebih tinggi apabila tetap bekerja pada satu organisasi dibandingkan mencari pekerjaan lain, misalnya uang pensiun, fasilitas dan senioritas.

Mowday yang dikutip Wulandari (2011) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi antara lain:

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri.
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional.

3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi.

Morrison (1997) menyatakan bahwa komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) Pengaruhnya pada *turnover*, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Komitmen organisasi itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras bergantung pada organisasi, dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan sesuai dengan standar (dalam Imronudin, 2004:4). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2: Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

2.4.3 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja (Hofstede at.al 1990) dalam Sardjito (2007). Menurutnya antara budaya nasional

dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek

Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Soewito dan Sugiyanto (2001) dalam Sardjito (2007) menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dan Sitty Yuwalliatin (2006) dalam Sardjito (2007) menunjukkan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

2.4.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

Menurut Fiedler & Chemers (1984) dalam Sumarno (2005) menyatakan gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan rekan

kerjanya, dengan siapa karyawan tersebut paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader-member relations*), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Pentingnya perilaku pemimpin dalam anggaran telah diuji oleh beberapa peneliti, seperti Swieringa dan Mancur (1972); Fertakis (1976) dan Brownell (1983) dalam Sumarno (2005).

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Coster dan Fertakis (1968) dalam Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005). Musyarofah (2003) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Amrul dan Nasir (2002) dalam Sumarno (2005) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan

anggaran adalah tidak signifikan. Sehingga rumusan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu:

H4: Semakin tinggi gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bagian metode penelitian ini berisi tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional, yang didalamnya akan membahas mengenai variabel penelitian, definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Bagian ini berisi deskripsi tentang variabel-variabel yang ada pada penelitian ini yang selanjutnya harus dapat didefinisikan secara lebih operasional, yaitu sampai dengan cara pengukuran variabel-variabel yang digunakan tersebut.

3.1.1 Variabel Penelitian

Pengertian variabel menurut (Indriantoro dan Supomo, 2002) pada dasarnya adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Variabel yang menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya dalam penelitian ini dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran.

2. Variabel Dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparat pemerintah daerah.
3. Variabel Moderasi, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan variabel dependen dan variabel independen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderating adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel didasarkan dari satu atau lebih sumber atau referensi dengan disertai alasan yang mendasari penggunaan definisi tersebut, kemudian juga disertai cara pengukuran variabel yang digunakan menurut kaidah atau skala ukuran yang lazim diterima secara akademis. Uraian definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (1986) dalam Wulandari (2011), partisipasi anggaran merupakan suatu proses partisipasi individu dalam perilaku, pekerjaan, dan aktifitas yang dilakukan oleh karyawan yang nantinya akan dievaluasi dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi yang telah mereka tunjukkan dalam mencapai sasaran. Untuk mengukur variabel partisipasi anggaran dalam penelitian ini menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975)

yang kemudian dimodifikasi oleh Nurcahyani (2010) yang dibagi menjadi 6 instrumen, yaitu meliputi:

- a. Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran
- b. Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer
- c. Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran
- d. Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran
- e. Seberapa besar manajer mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran
- f. Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

Pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan skala ordinal antara 1 sampai dengan 7. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya tingkat partisipasi penyusunan anggaran dan skor tinggi (7) menunjukkan tingginya tingkat partisipasi penyusunan anggaran.

2. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Ven (1980) dalam Wulandari (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi yang telah dicapai oleh karyawan didalam merealisasikan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Variabel kinerja aparat pemerintah daerah dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 7 instrumen

yang dikembangkan oleh Ven (1980) yang kemudian dimodifikasi oleh Wulandari (2011), yaitu pencapaian target kinerja kegiatan pada suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai.

Variabel kinerja aparat pemerintah daerah dalam penelitian ini merupakan hasil modifikasi/penyesuaian dari penelitian yang dilakukan oleh Ven (1980) dalam Wulandari (2011) yang awalnya adalah kinerja manajerial. Penyesuaian tersebut didasarkan pada alasan bahwa kinerja aparat dapat dinilai berdasarkan kemampuan aparat tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney dalam Leach-Lopez et al., 2007) dalam Wulandari (2011).

Pengukuran variabel kinerja aparat pemerintah daerah dilakukan dengan menggunakan skala ordinal antara 1 sampai dengan 7. Skor terendah (1) menunjukkan rendahnya kinerja aparat pemerintah daerah dan skor tinggi (7) menunjukkan tingginya kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu.

Mowday dalam Wulandari (2011) mendefinisikan tiga aspek komitmen organisasi antara lain :

- 1) *Affective commitment*, komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam suatu organisasi karena keinginan yang timbul dari diri sendiri. Dengan dimensi *sense of belonging, emotional attached, personal meaning*
- 2) *Continuance commitment*, komitmen yang timbul karena adanya kebutuhan rasional. Komitmen ini muncul atas dasar untung rugi, dipertimbangkan hal apa yang harus dikorbankan bila akan menetap didalam suatu organisasi, dengan dimensi pilihan lain, benefit, biaya.
- 3) *Normative Commitment*, komitmen yang bersumber pada norma yang ada dalam diri individu, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi, dirinya merasa harus bertahan karena alasan loyalitas.

Mowday (1979) dalam Nurcahyani (2010) mengukur variabel komitmen organisasi dengan cara membaginya ke dalam 8 instrumen yaitu: usaha keras untuk menyukseskan organisasi, kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut, kesediaan menerima tugas demi organisasi, kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas, anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik, perhatian terhadap nasib organisasi.

Variabel komitmen organisasi tersebut di atas diukur dengan menggunakan skala ordinal antara 1 sampai dengan 7. Skor terendah (1) dari jawaban responden yang menunjukkan rendahnya komitmen organisasi yang ada, sebaliknya skor tinggi (7) menunjukkan tingginya komitmen organisasi yang ada.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Hofstede (1990) dalam Sardjito (2007) adalah nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktik).

Robbins (1998) dalam Kurniawan (2011) mengemukakan bahwa terdapat 7 karakteristik yang dapat digunakan untuk memahami hakikat dari budaya organisasi, antara lain yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan keputusan (*innovation and risk taking*), dengan dimensi: a. memiliki inovatif; b. keberanian mengambil resiko
2. Perhatian pada rincian (*attention to detail*), dengan dimensi: a. *job description* yang jelas; b. prosedur yang digunakan
3. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), dengan dimensi: a. tujuan yang ditetapkan; b. hasil yang dicapai
4. Orientasi pada orang (*people orientation*), dengan dimensi: a. pelayanan kepada orang; b. perhatian kepada orang
5. Orientasi pada tim (*team orientation*), dengan dimensi: a. pelayanan pada tim; b. perhatian pada tim

6. Agresivitas (*aggressiveness*), dengan dimensi: a. memiliki sifat agresif; b. memiliki sifat kompetitif
7. Kemantapan (*stability*), dengan dimensi: a. mempertahankan kestabilan kerja; b. perbandingan pertumbuhan kestabilan kerja.

Pengukuran variabel budaya organisasi dilakukan dengan menggunakan skala ordinal antara 1 sampai dengan 7. Skor terendah (1) menunjukkan rendahnya budaya organisasi dan skor tinggi (7) menunjukkan tingginya budaya organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoah, 1996: 300) dalam Wulandari (2011). Menurut Stoner dalam Wulandari (2011), kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Lebih lanjut Fiedler (1978) dalam Wahjosumidjo (1994) dalam Wulandari (2011) menyatakan ada tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang digunakan untuk menentukan gaya kepemimpinan dapat lebih efektif atau tidak, yaitu:

- a. Hubungan antara pimpinan dan bawahan (*leader-member relations*) maksudnya bagaimana hubungan yang terjadi antara atasan dengan

bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

- b. Struktur tugas (*task structure*) maksudnya apakah tugas-tugas sudah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau bahkan sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*) maksudnya bagaimana kewibawaan formal pemimpin di mata bawahan.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan Fleishman et al dalam Melati (2011) tentang perilaku pemimpin menggunakan 2 dimensi yaitu: *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* (konsiderasi) merupakan gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dan atasan karena dilandasi rasa saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan dan adanya komunikasi yang terbuka. *Initiating structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pimpinan mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, serta menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar.

Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (1996) dalam Trianingsih (2007) dalam Melati (2011). Instrumen tersebut terdiri dari 5 item pertanyaan gaya kepemimpinan konsiderasi dan 4 item pertanyaan gaya kepemimpinan struktur inisiatif. Kemudian instrumen tersebut diukur dengan menggunakan skala ordinal antara 1 sampai dengan 7. Skor terendah (1) menunjukkan rendahnya tingkat gaya

kepemimpinan dan skor tinggi (7) menunjukkan tingginya tingkat gaya kepemimpinan.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran Data
Partisipasi Anggaran (X1)	1. Penentuan besarnya anggaran 2. Penetapan sasaran anggaran	a. Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran b. Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer c. Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran d. Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran e. Seberapa besar manajer mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran f. Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.	Skala Ordinal 1-7

<p>Kinerja Aparat (Y)</p>	<p>1. <i>Quality of work</i> (kualitas kerja)</p> <p>2. <i>Quantity of work</i> (kuantitas hasil kerja)</p> <p>3. <i>Dependability</i> (kepatuhan terhadap instruksi)</p> <p>4. <i>Attide</i> (sikap positif pegawai)</p>	<p>a.pencapaian target kinerja kegiatan pada suatu program</p> <p>b.ketepatan dan kesesuaian hasil,</p> <p>c.tingkat pencapaian program</p> <p>d.dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat,</p> <p>e.kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran</p> <p>f.pencapaian efisiensi operasional</p> <p>g. perilaku pegawai</p>	<p>Skala Ordinal 1-7</p>
<p>Komitmen Organisasi (X2)</p>	<p>1. <i>Affective</i></p> <p>2. <i>Continuance</i></p> <p>3. <i>Normative</i></p>	<p>a.usaha keras untuk menyukseskan organisasi</p> <p>b.kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut</p> <p>c.kesediaan menerima tugas demi organisasi</p> <p>d.kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi</p> <p>e.kebanggaan menjadi bagian dari organisasi</p> <p>f.organisasi merupakan inspirasi untuk</p>	<p>Skala Ordinal 1-7</p>

		<p>melaksanakan tugas</p> <p>g. anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik</p> <p>h. perhatian terhadap nasib organisasi.</p>	
<p>Budaya Organisasi (X3)</p>	<p>1.a. memiliki inovatif</p> <p>b. keberanian mengambil resiko</p> <p>2.a. <i>job description</i> yang jelas</p> <p>b. prosedur yang digunakan</p> <p>3.a. tujuan yang ditetapkan</p> <p>b. hasil yang dicapai</p> <p>4.a. pelayanan kepada orang</p> <p>b. perhatian kepada orang</p> <p>5.a. pelayanan pada tim</p> <p>b. perhatian pada tim</p> <p>6.a. memiliki sifat agresif</p> <p>b. memiliki sifat kompetitif</p>	<p>1. Inovasi dan pengambilan keputusan</p> <p>2. Perhatian pada rincian</p> <p>3. Orientasi pada hasil</p> <p>4. Orientasi pada orang</p> <p>5. Orientasi pada tim</p> <p>6. Agresivitas</p> <p>7. Kemantapan</p>	<p>Skala Ordinal 1-7</p>

	7.a.mempertahankan kestabilan kerja b.perbandingan pertumbuhan kestabilan kerja		
Gaya Kepemimpinan (X4)	1. <i>Consideration</i> 2. <i>Initiating structure</i>	a.Hubungan antara atasan dan bawahan b.Rasa saling percaya antara atasan dan bawahan c. Adanya suasana kekeluargaan di tempat kerja d. Pimpinan yang menghargai gagasan bawahan e. Komunikasi dan keterbukaan antara atasan, bawahan, dan antar rekan kerja f. Hubungan antar anggota organisasi g. Kemampuan komunikasi pimpinan terhadap bawahan h. Arahan yang diberikan pimpinan dalam mengerjakan tugas yang benar i.Pimpinan yang menekankan pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil	Skala Ordinal 1-7

3.2 Populasi dan Sampel

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan populasi dan sampel penelitian, misalnya apa yang menjadi populasi, jumlah anggota populasi, besar sampel yang diambil dan dasar penentuannya, metode pengambilan sampel, dan lokasi sampel.

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Daerah Kota Semarang. Pemerintah Daerah Kota Semarang menjadi tempat penelitian karena merupakan salah satu Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan Pemerintah pada Kabupaten/Kota, sesuai dengan Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007.

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sample yang digunakan adalah *purposive sample*. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Semarang yang menjabat sebagai Sekretaris/setingkat Sekretaris SKPD, Kepala Bidang/setingkat Kepala Bidang, dan Kepala Seksi/setingkat Kepala Seksi yang bertugas di sekretaris daerah, dinas-dinas, kantor, badan, dan lembaga teknis daerah. Alasan pemilihan sampel tersebut adalah pegawai yang menjabat posisi tersebut ikut serta dalam penyusunan anggaran sehingga dapat memberikan informasi kepada peneliti,

tentang sejauh mana SKPD ikut serta dalam partisipasi anggaran Pemerintah Daerah Kota Semarang secara keseluruhan dengan melakukan pengujian terhadap tiga faktor yaitu: komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dalam partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah. Berikut ini adalah daftar seluruh SKPD Kota Semarang Tahun 2012:

Tabel 3.2

**SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA SEMARANG
TAHUN 2012**

NO.	UNIT KERJA
1.	SETDA
2.	SET DPRD
3.	INSPEKTORAT
4.	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
5.	BADAN LINGKUNGAN HIDUP
6.	BADAN KESBANGPOL & LINMAS
7.	BADAN PERIJINAN PELAYANAN TERPADU
8.	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
9.	BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT, PEREMPUAN
10.	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH
11.	DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
12.	DINAS BINA MARGA
13.	DINAS KESEHATAN
14.	DINAS PENDIDIKAN
15.	DINAS PERTANIAN
16.	DINAS PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI & INFORMATIKA
17.	DINAS PERINDUSTRIAN & PERDAGANGAN
18.	DINAS SOSIAL, PEMUDA & OLAHRAGA
19.	DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, KECIL & MENENGAH
20.	DINAS TENAGA KERJA & TRANSMIGRASI
21.	DINAS KEBAKARAN
22.	DINAS KEBERSIHAN & PERTAMANAN
23.	DINAS PENERANGAN JALAN & PENGELOLAAN REKLAME
24.	DINAS TATA KOTA & PERUMAHAN
25.	DINAS KEBUDAYAAN & PARIWISATA
26.	DINAS PASAR
27.	DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL
28.	DINAS KELAUTAN & PERIKANAN

29.	DINAS PSDA & ENERGI SUMBER DAYA MINERAL
30.	SATPOL PAMONG PRAJA
31.	KANTOR DIKLAT
32.	KANTOR KETAHANAN PANGAN
33.	KANTOR PERPUS & ARSIP DAERAH
34.	KEC. GENUK
35.	KEC. GAYAMSARI
36.	KEC. PEDURUNGAN
37.	KEC. SEMARANG TIMUR
38.	KEC. SEMARANG TENGAH
39.	KEC. SEMARANG UTARA
40.	KEC. BANYUMANIK
41.	KEC. SEMARANG SELATAN
42.	KEC. CANDISARI
43.	KEC. GAJAHMUNGKUR
44.	KEC. TEMBALANG
45.	KEC. GUNUNGPATI
46.	KEC. MIJEN
47.	KEC. NGALIAN
48.	KEC. TUGU
49.	KEC. SEMARANG BARAT
50.	RSUD

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Tahun 2012

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu berupa kuisisioner dan sebagian dilakukan juga wawancara secara langsung. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang menjabat sebagai Sekretaris/setingkat Sekretaris SKPD, Kepala Bidang/setingkat Kepala Bidang, dan Kepala Seksi/setingkat Kepala Seksi yang bertugas di Sekretaris Daerah, dinas-dinas, kantor, badan, dan lembaga teknis daerah.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur. Pendistribusian kuisisioner dilakukan dengan cara mendatangi responden secara langsung, kemudian responden dapat memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya. Dengan cara seperti ini tingkat pengembalian kuisisioner dapat lebih maksimal. Selain itu responden yang berkenan untuk wawancara secara langsung akan diwawancarai dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban yang lebih valid.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam empat tahap. Pertama, pengujian kualitas data. Tahap kedua, melakukan pengujian asumsi klasik. Tahap ketiga, analisis regresi berganda. Tahap keempat, melakukan pengujian hipotesis.

3.5.1 Pengujian Kualitas Data

Pengujian kualitas data yang akan dilakukan meliputi uji reliabilitas, uji validitas yang berfungsi untuk mengetahui handal atau tidaknya kuisisioner serta valid atau tidaknya kuisisioner yang digunakan.

1.) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi bilvariate dengan melihat output Pearson Correlation (Ghozali, 2005). Apabila Nilai r hitung $> r$ tabel maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid. Untuk menguji Validitas ini dilakukan 3 cara yaitu melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstuk atau variabel, dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dan yang terakhir adalah uji dengan CFA (*Convirmatory Factor Analysis*).

2.) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran realibilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang, seseorang diberi pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Short* atau pengukuran sekali saja: jawaban dari responden diperoleh hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS merupakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan realibel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$.

3.5.2 Uji Non-Response Bias

Uji non-respon bias dilakukan untuk membandingkan apakah rata-rata dua grup yang tidak berhubungan satu dengan yang lainnya memiliki nilai rata-rata yang sama atau tidak sama secara signifikan (Ghozali, 2006).

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Pada bagian uji asumsi klasik ini nantinya akan dilakukan uji normalitas, uji heterokedastisitas, serta uji multikolinearitas.

1.) Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2.) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Pendeteksian mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-studentized. Adapun dasar analisisnya sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai tolerance $> 0,1$ atau sama dengan nilai VIF < 10 berarti tidak ada multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

3.5.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah yang mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Persamaan matematis untuk hubungan yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 [X_1 * X_2] + \beta_6 [X_1 * X_3] + \beta_7 [X_1 * X_4] + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Aparat

α = Nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Komitmen Organisasi

X_3 = Budaya Organisasi

X_4 = Gaya Kepemimpinan

β_1 = Koefisien dari partisipasi anggaran

β_2 = Koefisien dari komitmen organisasi

β_3 = Koefisien dari budaya organisasi

β_4 = Koefisien dari gaya kepemimpinan

β_5 = Koefisien dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

β_6 = Koefisien dari partisipasi anggaran dan budaya organisasi

β_7 = Koefisien dari partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang terdapat pada penelitian ini akan melalui beberapa pengujian, yaitu uji koefisien determinasi (R^2), uji signifikansi simultan (Uji Statistik F), serta uji signifikansi parameter individual (Uji Statistik t).

1.) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R^2 semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R^2 mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

2.) Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Membandingkan antara t hitung dengan t table.

Bila t hitung $<$ t tabel, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas. Bila t hitung $>$ t tabel, variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel tak bebas.

2. Berdasarkan probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 (α), maka variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.