

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, keuangan maupun non keuangan, mengenai perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi beserta pusat-pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya dalam jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun, untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Supriyono, 2005). Dalam organisasi sektor publik anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Anggaran sektor publik dapat berfungsi sebagai berikut :

1. alat perencanaan, anggaran sektor publik merupakan alat yang digunakan untuk melakukan berbagai perencanaan, seperti perumusan tujuan dan kebijakan, program, aktivitas, alokasi dana dan sumber pembiayaan, serta indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategis.
2. alat pengendalian, anggaran sektor publik berfungsi sebagai instrumen yang dapat mengendalikan terjadinya pemborosan dalam pengeluaran.
3. alat kebijakan fiskal, anggaran sektor publik digunakan sebagai instrumen yang dapat mencerminkan arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.

4. alat politik, anggaran sektor publik merupakan dokumen politik yang berupa komitmen dan kesepakatan antara pihak eksekutif dan legislatif atas penggunaan dana publik.
5. alat koordinasi dan komunikasi, anggaran sektor publik merupakan instrumen untuk melakukan koordinasi antar bagian dalam pemerintahan.
6. alat penilaian kinerja, anggaran sektor publik merupakan wujud komitmen dari pihak eksekutif sebagai pemegang anggaran kepada pihak legislatif sebagai pemberi wewenang.
7. alat pemotivasi, anggaran sektor publik dapat memotivasi pihak eksekutif beserta stafnya untuk bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
8. alat untuk menciptakan ruang publik, anggaran sektor publik merupakan wadah untuk menampung aspirasi dari kelompok masyarakat.

Manfaat anggaran menurut Polimeni dan Cashin (1986) dalam Suparwati (2005) adalah:

1. Adanya anggaran dapat mempermudah koordinasi antara segala macam tugas di dalam organisasi.
2. Anggaran dapat memberikan pedoman secara garis besar dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
3. Anggaran sangat berguna di dalam menganalisis operasi-operasi yang sudah direncanakan.

4. Karena di dalam anggaran sudah resmi disebutkan apa saja yang diperkirakan akan bisa dicapai maka anggaran bisa dijadikan ukuran untuk menilai pelaksanaan operasi mencapai tujuan itu.
5. Karena anggaran menjadi indikator tentang kejadian-kejadian yang akan dihadapi maka manajemen bisa meramalkan masalah yang akan muncul dan dapat membuat tindakan koreksi.

2.2. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran, dimana setiap manajer dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Proses penyusunan anggaran itu sendiri melibatkan banyak pihak mulai dari manajer tingkat bawah sampai manajer tingkat atas (Siegel, 1989). Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan *top-down*, pendekatan *bottom-up*, dan *participative budget* (Anthony dan Govindarajan, 1998).

1. *Top-down Approach* (Pendekatan dari atas ke bawah)

Dalam pendekatan ini proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran disusun dan ditetapkan oleh pimpinan dan anggaran harus dilaksanakan bawahan. Anggaran *top-down* mempunyai kelemahan, antara lain : kurangnya komitmen bawahan, seringkali tidak dapat dilaksanakan, dan sulit berhasil mencapai tujuan.

2. *Bottom-up Approach* (Pendekatan dari bawah ke atas)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapai di masa mendatang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan menimbulkan proses yang lama dan berlarut. Meskipun dapat menciptakan komitmen manajemen bawah, namun anggaran *bottom-up* mempunyai kelemahan sebagai berikut : seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan, kurang terkendali, tujuan yang ingin tercapai terlalu mudah.

3. *Participative Budget* (Anggaran Partisipasi)

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer level menengah dalam pembuatan estimasi anggaran disebut *Participative Budget*. Anggaran partisipasi adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Proses penyusunan anggaran bias dari atas ke bawah, bias juga sebaliknya, dan ada juga yang menggunakan gabungan dari keduanya.

Keberhasilan anggaran dapat ditentukan dengan mengukur kinerjanya.

Kinerja yang dimaksud adalah kinerja manajerial para individu dalam kegiatan-

kegiatan manajerial, meliputi perencanaan, koordinasi, pengaturan staf, negoisasi, dan representative.

Anggaran yang disusun secara *participative* merupakan cara efektif untuk memotivasi kinerja bawahan (Hofstede, 1968, dalam Sumarno, 2005). *Participative Budget* melibatkan bawahan dalam proses penyusunannya, sehingga bawahan yang kinerjanya diukur berdasarkan anggaran akan termotivasi untuk mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para bawahan untuk melakukan negoisasi mengenai target anggaran yang menurut mereka bias dicapai (Brownell dan Mcinnes, 1986).

2.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Brownell, 1982). Dengan kata lain dalam penyusunan anggaran para manajer tidak hanya melaksanakan anggaran yang telah ditentukan atasan, namun juga perlu berperan aktif dalam penyusunannya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan manajer melakukan negosiasi mengenai sasaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986).

Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusatpertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran

yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan dilibatkannya manager dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Asriningati, 2006)

Salah satu dari manfaat partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya sekedar tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi yang berarti juga meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penempatannya oleh orang-orang tersebut kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka. Proses ini disebut dengan internalisasi tujuan. Kurangnya internalisasi tujuan dapat menimbulkan konflik antar tujuan pribadi individual dan tujuan yang terkait dengan karyawan. Karena tujuan dan kebutuhan pribadi biasanya mendominasi tujuan organisasi, kurangnya internalisasi tujuan dapat dihubungkan dengan penurunan dalam moral dan produktivitas. Ketika orang menginternalisasi dan menerima tujuan organisasi, dan ketika terdapat tingkat kesatuan kelompok yang tinggi, maka persyaratan untuk efisiensi yang maksimal dalam pencapaian tujuan akan tercapai (Ikhsan dan Ishak, 2005).

2.4. Komitmen Organisasi

Dalam Latuheru (2005), Wiener (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya (Pinder 1984). Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry 1981, Porter et al. 1974) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al. 1974). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.

2.5. Budaya Organisasi

Menurut Schein (1985) dalam Wirawan (2007) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang

selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan firasat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya (Owen, 1991 dalam Wirawan, 2007).

Stringer mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri atas lima komponen yaitu sebagai berikut (Wirawan, 2007):

1. Nilai-nilai.

Nilai-nilai adalah cara-cara anggota organisasi mengevaluasi atau mengakses sifat-sifat tertentu, kualitas, aktivitas atau perilaku sebagai baik atau buruk, produktif, atau pemborosan. Nilai-nilai ini dapat direfleksikan dalam aspek-aspek seperti moto perusahaan; sistem pengukuran yang memfokuskan pada waktu respons dan dapat dipercaya; proporsi dan senioritas dari staf yang tersedia untuk merespons pertanyaan dan keluhan pelanggan; serta frekuensi dengan apa para eksekutif senior memberikan komentar atas kualitas layanan.

2. Kepercayaan.

Walaupun sering tidak dinyatakan, kepercayaan merefleksikan pemahaman anggota organisasi mengenai cara organisasi bekerja dan

kemungkinan konsekuensi tindakan yang mereka lakukan. Misalnya, disuatu organisasi anggota menghargai ide produk baru berdasarkan kepercayaan bahwa inovasi merupakan cara untuk mencapai kemajuan. Di sejumlah organisasi lainnya, anggota menganggap bahwa analisis kuantitatif berdasarkan kepercayaan mampu mengontrol risiko dan merupakan cara untuk mencapai kemajuan.

3. Mite.

Mite adalah cerita atau legenda mengenai organisasi dan pemimpinnya untuk memperkuat nilai-nilai inti atau kepercayaan. Cerita menransmisi budaya organisasi kepada anggota baru organisasi dan memperkuat budaya bagi anggota yang ada.

4. Tradisi.

Tradisi adalah kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi. Termasuk dalam tradisi adalah ritual-ritual seperti upacara sambut pisah, upacara promosi, pesta pensiun, atau hari ulang tahun perusahaan. Tradisi mengabadikan nilai-nilai budaya organisasi, kemajuan, atau prestasi khusus dalam kepercayaan diri tinggi organisasi.

5. Norma.

Norma adalah peraturan informal yang ada dalam organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, dan norma perilaku interpersonal. Misalnya, di Cisco Systems, eksekutif senior menjawab sendiri telepon mereka. Sedangkan di IBM, semua telepon diseleksi oleh sekretaris. Di Cisco, komunikasi interpersonal terbuka bagi semua level manajemen.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah (Lindawati, 2001):

1. Kepemimpinan

Merupakan sikap dari pengusaha yang menjadi pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Perilaku Organisasi

Hirarki dalam struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan dapat menciptakan budaya kekakuan dikaitkan dengan tuntutan pelayanan yang baik kepada konsumen.

Peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi dan mereka yang berhubungan dengan organisasi yaitu (Wirawan, 2007):

1. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.

2. Menyatukan organisasi.

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya

organisasi menyatukan dan mengordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi. Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktivitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Isi budaya organisasi mengontrol apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi.

3. Reduksi konflik.

Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya. Misalnya pada budaya organisasi birokratis dan autokrasi, pemimpin merupakan penentu bagi penyelesaian konflik. Dalam budaya organisasi yang demokratis, musyawarah untuk mufakat atau voting merupakan cara untuk menyelesaikan perbedaan atau konflik.

4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok.

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dan mencapai tujuan tersebut. Budaya organisasi menentukan ke mana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Budaya organisasi juga mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru. Mereka mempelajari apa yang penting dan yang tidak penting, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Mereka mempunyai pedoman yang memberikan kepastian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

6. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi. Semua hal tersebut menimbulkan konsistensi pola pikir, cara bertindak, dan berperilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan perannya.

7. Motivasi

Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat atau *invisible force* di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi.

Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka merasa berkewajiban dan bertanggung jawab untuk merealisasi tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga termotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi. Mula-mula motivasi tersebut merupakan motivasi ekstrinsik karena budaya organisasi memberi imbalan bagi anggota organisasi yang mematuhi dan memberi sanksi bagi yang tidak melaksanakannya. Ketika anggota organisasi telah menjadi anggota organisasi dalam waktu yang cukup lama, mereka termotivasi secara intrinsik untuk melakukan apa yang diwajibkan oleh budaya organisasi. Mereka bangga melakukan sesuatu dengan cara unik sesuai dengan norma, nilai-nilai, dan filsafat budaya organisasi.

8. Kinerja organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

9. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L. Gardner (1999) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya

organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

10. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisien, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. Perusahaan-perusahaan yang mapan mempunyai semboyan *high ethics high profit* dan *no pain no gain*. Mereka merupakan perusahaan yang relatif terus untung, berumur panjang, serta mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan. Di Indonesia, contoh perusahaan jenis ini adalah perusahaan PT Astra International dan PT Indofood. Dalam dunia bisnis internasional, contoh perusahaan jenis ini adalah Coca Cola, Protec & Gamble, McDonald, Toyota, dan Singapore Airline. Perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif karena mempunyai budaya organisasi yang mapan.

2.6. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan

mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki (Rahman, dkk, 2007). Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu (Narsa dan Yuniawati, 2003):

1. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan

menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pemilihan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (*representatif*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.7. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Menurut Brownell (1982b) dalam Sumarno (2005), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran sementara. Chong (2002) dalam Ompusungu dan Banowo (2006) menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penganggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995 dalam Fahrianta dan Ghozali, 2002), dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran.

Brownell (1982) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Brownell dan Mciness (1986) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff dan Lewin, 1970 dalam Sardjito dan Muthaher, 2007). Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah (Agyris, 1952 dalam Sardjito dan Muthaher, 2007) 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 ditetapkan sebelumnya. Hipotesis yang diajukan adalah:

Ha1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Beberapa penelitian di bidang akuntansi mengemukakan bahwa para manajer tingkat bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada para atasannya mengenai kondisi-kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa para manajer bawah (manajer pusat pertanggungjawaban) seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasinya daripada atasannya (manajer puncak). Oleh karena itu, para manajer bawahan akan berusaha untuk memberikan informasi tersebut ke dalam usulan anggarannya untuk menjamin bahwa mereka memperoleh sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Menurut Wiener (1982) dalam Veronica dan Krisnadewi (2008), komitmen organisasi adalah suatu dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan

berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981 dalam Sardjito dan Muthaher, 2007). Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nouri dan Parker, 1998). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sardjito dan Muthaher, 2007). Hipotesis yang diajukan adalah:

Ha2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Budaya organisasi adalah cara atau pola bertindak perusahaan termasuk didalamnya pola berkomunikasi, antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, dan khususnya pola pengambilan keputusan

(Suseno, 1996 dalam Lindawati, 2001). Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi itu dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keterikatan pribadi dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kinerja karyawan (Lindawati, 2001).

Menurut Holmes dan Marsden (1996 dalam Sardjito dan Muthafer, 2007) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan sehat di setiap perusahaan akan berdampak positif di perusahaan tersebut. Dengan adanya budaya organisasi kuat dan sehat dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktifitas, dan kinerja karyawan (Block dalam Wirawan, 2007).

Hipotesis yang diajukan adalah:

Ha3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah.