

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Kontinjensi

Menurut teori, sistem yang terbuka pada suatu perusahaan sangat berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan guna kelangsungan hidup usaha (Lubis, 2010). Lingkungan perusahaan perlu dikendalikan karena hal tersebut merupakan konsep dalam hubungannya dengan ketidakpastian. Berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan ada yang berpendapat bahwa “Ketidakpastian lingkungan tertentu mempengaruhi struktur organisasi dan desain sistem akuntansi”(Andry, 2016). Sistem akuntansi disusun berdasarkan konsep struktur organisasi, dan diperjelas oleh Istanti bahwa struktur organisasi mempengaruhi sikap dimana informasi anggaran digunakan (2013 : 5).

Berkaitan dengan anggaran, teori kontinjensi mempunyai postulat bahwa efektivitas suatu organisasi dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan merupakan unsur-unsur dari berbagai subsistem yang dirancang guna memenuhi tuntutan lingkungan yang saling berhubungan, dan subsistem tersebut adalah sistem pelaporan keuangan perusahaan (Lubis, 2010: 358). Teori kontinjensi merupakan alat pertama dan yang paling terkenal untuk menjelaskan berbagai variasi dalam struktur organisasi, seperti ketidakpastian lingkungan dan ukuran organisasi (Lubis, 2010). Dijelaskan pula oleh faktor kondisional atau ketidakpastian lingkungan dalam penelitian ini misalnya kemungkinan adanya hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja aparat pemerintah menjadi lebih efektif.

Hal-hal tersebut adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan desentralisasi.

2.2. Goal Theory

Pengertian *Goal Theory* menurut Locke dkk adalah “Teori untuk memprediksi bahwa tujuan yang kuat akan mengarah pada kinerja yang lebih baik daripada tujuan yang ringan, meskipun begitu kemungkinan mencapai tujuan yang lebih ringan akan tercapai sepenuhnya” (Locke dkk, 1981 : 128). Dalam *goal theory* dikemukakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* atau tujuan (Arifin dan Rohman, 2012). Maksud dari *values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran/*welfare*. Artinya, orang yang telah menentukan *goal* atas perilakunya dimasa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya.

Goal Theory dijelaskan lagi oleh Robbins “Jika faktor kemampuan dan penerimaan terhadap tujuan dianggap konstan, maka juga dapat dikatakan bahwa semakin sulit tujuannya, semakin tinggi tingkat kinerjanya” (2002 : 63). Berkaitan dengan tujuan yang berhubungan dengan tingkat kinerja yang tinggi, ada pendapat menyatakan “tujuan yang telah ditetapkan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang luar biasa” (Robbins, 2002 : 63). Penggunaan pendekatan *goal theory* untuk kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya, sedangkan variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan desentralisasi sebagai faktor penentunya. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka pencapaian tujuan akan semakin tinggi pula.

2.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009:61), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Berkaitan dengan proses penyusunan anggaran Mardiasmo berpendapat, “Proses penyusunan anggaran pada pendekatan partisipatif menekankan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran, dengan mengacu pada kebijakan pemerintah pusat” (2002). Berdasarkan hal tersebut, maka pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses penyusunan anggaran.

Manfaat partisipasi penyusunan anggaran menurut Ikhsan dan Ishak (2005 : 175) adalah sebagai berikut :

- a. Partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen.
- b. Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut, kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka.
- c. Partisipasi berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan orang

yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.

- d. Partisipasi dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu. Manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai penyebab sumber daya dialokasikan dengan cara demikian.
- e. Melalui proses negosiasi dan banyak diskusi anggaran yang terjadi pada rapat, manajer akan menyadari masalah dan rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen.

Partisipasi penyusunan anggaran dikemukakan dalam *goal theory* bahwa – tujuan yang telah ditetapkan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang luar biasa (Robbins, 2002 : 63). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka partisipasi penyusunan anggaran merupakan ciri-ciri dari penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi aparat pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan proses penyusunan anggaran. 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.

2.4. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Arti kinerja menurut Fahmi, Irham (2011:2) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Lebih jauh menurut Bastian, Indra (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Kinerja sektor publik termasuk didalamnya kinerja aparat pemerintah daerah bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif, berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile output* (Mardiasmo, 2009).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik yang menunjukkan seberapa besar kinerja manjerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja pegawai. Menurut Mahoney et.al (1963) kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator dibawah ini :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman

dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Koordinasi

Koordinasi merupakan proses menyalurkan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Pengawasan

Pengawasan meliputi kegiatan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberikan tugas pada bawahan, dan menangani keluhan.

5. *Staffing*

Staffing yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

6. Negoisasi

Negoisasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

7. Representasi

Representasi adalah menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan organisasi-organisasi lain.

8. Kinerja secara keseluruhan

Mardiasmo (2009) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 3 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja dalam hal ini adalah kinerja pimpinan dalam pelaksanaan program di SKPD, yaitu :

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

2. Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan /atau nonfisik.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

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

1. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
2. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (ekonomis, efektivitas, dan efisiensi).

Pengertian ekonomis, efisiensi, efektivitas menurut Mardiasmo (2009) yaitu sebagai berikut :

1. Ekonomis memiliki pengertian bahwa dalam memperoleh sumber daya (input) sebaiknya dengan harga yang lebih rendah (*spending less*) atau harga yang mendekati harga pasar. Ekonomi merupakan perbandingan input dengan input value yang dinyatakan dalam satuan moneter. Menurut Dhimas, Angga Permana (2017) pengukuran ekonomi dilakukan dengan membandingkan antara realisasi

pengeluaran dengan anggaran pengeluaran. Suatu kinerja organisasi dikatakan ekonomis apabila realisasi anggaran lebih kecil daripada target anggaran dan dapat mencapai output (keluaran) sesuai dengan yang ditetapkan atau 100%.

2. Efisiensi merupakan hubungan antara barang dan jasa (output) yang dihasilkan sebuah kegiatan atau aktivitas dengan menggunakan sumber daya (input) yang disediakan. Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Rasio efisiensi tidak dinyatakan dalam bentuk absolut tetapi dalam bentuk relatif. Dalam pengukuran kinerja Value for Money, efisiensi dapat dibagi menjadi dua yaitu efisiensi alokasi, efisiensi teknis atau manajerial. Efisiensi terkait dengan kemampuan untuk mendayagunakan sumber daya input pada tingkat kapasitas optimal. Efisiensi teknis atau manajerial terkait dengan kemampuan mendayagunakan sumber daya input pada tingkat output tertentu. Dengan keterangan output adalah keluaran yang dicapai dari suatu kegiatan atau program sedangkan Input adalah segala sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau program. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya, atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya.

3. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya.

2.5. Komitmen Organisasi

Sopiah (2008:157) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya : kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Pengertian komitmen organisasi dijelaskan lagi oleh Robbins dan Judge (2008) sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Berkaitan dengan keterlibatan individu, komitmen organisasi mempunyai 3 dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen organisasi” (Robbins dan Judge, 2008 : 101). Penjelasan dari masing-masing dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Komitmen efektif (*Affectif Commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang

karyawan Pecto mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia di bayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- 3) Komitmen normatif (*normative comitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memelopori sebuah inisatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” bila ia pergi.

Proses terjadinya komitmen organisasi pada karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti pendapat Sopiah bahwa pada fase awal, faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan (2008:163). Berlanjut fase kedua, dimana karyawan sudah bekerja beberapa tahun, sehingga faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja. Faktor yang mempengaruhi pada fase ketiga yaitu investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di lingkungan organisasi dan pengalaman-pengalaman selama karyawan itu bekerja (Sopiah, 2008:163).

2.6. Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi adalah perbedaan sifat, perilaku dan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Tahir, 2014:120). Lain halnya dengan pendapat Robbins bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi (2002:279). Menurut Mangkunegara, yang dimaksud budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113). Hal ini merupakan penentuan cara organisasi memproses informasi, hubungan internal, dan nilai-nilai yang ada. Budaya organisasi harus difungsikan pada setiap tingkat organisasi dari keadaan yang samar-samar menjadi suatu yang nampak, sehingga kendali dan pemahaman budaya organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan dan alat utama pimpinan (manager) mendorong kinerja yang tinggi dan memelihara nilai-nilai kebersamaan (Tahir, 2014).

Berkaitan dengan nilai-nilai kebersamaan dalam budaya organisasi, Tahir berpendapat “ nilai budaya adalah nilai yang dibudayakan, artinya nilai yang digunakan oleh suatu organisasi dalam jangka relatif lama sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasi dalam berperilaku masalah” (2014:123). Nilai budaya dalam organisasi dapat diukur dengan menggunakan 8 dimensi yang dinyatakan oleh Recardo dan Jolly (1997), yaitu sebagai berikut :

1. *Communication* (Komunikasi)

Terdapat sejumlah tipe dari sistem komunikasi dan cara serta bagaimana komunikasi digunakan, termasuk arah komunikasi, *top down* atau *bottom up* versus *three way*, apakah komunikasi disaring atau terbuka, bagaimana konflik dihindari atau dipecahkan, baik melalui jalur formal maupun nonformal.

2. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan)

Indikasi penting untuk menilai komitmen manajemen adalah ketersediaan kesempatan untuk pengembangan diri bagi karyawan dan bagaimana keterampilan yang diperoleh itu dapat diterapkan dalam pekerjaan, serta apakah pendidikan bagi karyawan ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau untuk masa yang akan datang.

3. *Reward* (Imbalan)

Dimensi ini dilihat dari perilaku apa yang mendapat imbalan, tipe imbalan yang digunakan apakah secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan mendapatkan bonus, kriteria apa yang digunakan untuk menilai kemajuan karyawan.

4. *Decision Making* (Membuat Keputusan)

Pada dimensi ini dibicarakan bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan. Apakah keputusan tersebut dilakukan secara cepat atau lambat? Apakah organisasi bersifat birokratis? Apakah pembuatan keputusan bersifat sentralistis atau desentralisasi?

5. *Risk Taking* (Pengambilan Risiko)

Dimensi ini fokus pada bagaimana kreativitas dan inovasi dinilai dan dihargai. Apakah pengambilan risiko itu telah didukung dan diperhitungkan, apakah ada keterbukaan terhadap ide-ide baru, untuk level mana manajemen mendukung saran-saran untuk perbaikan? Apakah karyawan dihukum karena mencoba ide-ide baru atau menanyakan cara melaksanakan ide tersebut.

6. *Planning* (Perencanaan)

Apakah organisasi ini menekankan pada rencana jangka pendek atau jangka panjang? Apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif? Untuk apa strategi, tujuan dan visi organisasi disampaikan kepada karyawan? Apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur? Pada level apa karyawan mempunyai komitmen terhadap pencapaian strategi bisnis serta tujuan organisasi?

7. *Team Work* (Kerjasama)

Dimensi ini berhubungan dengan jumlah, tipe dan keefektifan tim dalam organisasi, dibatasi atau tidak dibatasi, meliputi kerjasama dengan departemen yang berbeda, sejumlah kepercayaan diantara beberapa fungsi atau unit yang berbeda dan dukungan terhadap proses kerja.

8. *Management Practice* (Praktik Manajemen)

Dimensi terakhir yang menjadi ukuran adalah keadilan dan konsistensi, penyediaan lingkungan kerja yang aman, serta bagaimana manajemen mendukung adanya perbedaan.

Praktek budaya organisasi mempunyai kaitan erat dengan praktek -praktek pembuatan keputusan anggaran. Faktor budaya organisasi digunakan dalam penelitian ini sebagai variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran.

2.7. Desentralisasi

Menurut Robbins (2002) desentralisasi adalah banyaknya bawahan yang memberikan masukan atau diberi kewenangan untuk membuat keputusan. Organisasi yang terdesentralisasi, upaya memecahkan masalah dapat diambil dengan lebih cepat, lebih banyak orang yang memberikan masukan dalam pengambilan keputusan, dan para karyawan merasa tidak terisolasi dari mereka yang membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan pekerjaan mereka (Robbins, 2002:224). Menurut badan

otonom PBB (Perserikatan Bangsa Bangsa), UNDP (*United Nations Development Program*), desentralisasi merujuk pada restrukturisasi atau reorganisasi wewenang sehingga ada sebuah sistem tanggung jawab bersama antara institusi pemerintah pada tingkat pusat dan daerah menurut prinsip subsidiaritas, sehingga bisa meningkatkan keseluruhan kualitas dan keefektifan sistem pemerintahan, dan juga meningkatkan wewenang dan kapasitas daerah (UNDP, 1997 : 4). Lebih luas Rondinelli (1986) mendefinisikan desentralisasi sebagai transfer tanggung jawab dalam perencanaan, manajemen dan alokasi sumber-sumber dari pemerintah pusat dan agen-agensya kepada unit kementerian pemerintah pusat, unit yang ada dibawah level pemerintah, otoritas atau korporasi publik semi otonomi, otoritas fungsional atau regional dalam wilayah yang luas atau lembaga privat non pemerintah dan organisasi. Desentralisasi memerlukan transfer kekuasaan politik, fiskal, dan pemerintahan kepada pemerintah daerah (Noor, 2012).

Pada dasarnya prinsip desentralisasi itu mencakup aktivitas ekonomi, interaksi sosial, aktivitas politik, pembuatan keputusan, produksi, dan seterusnya. Jadi, ada sebuah pengakuan bahwa sebagian aktivitas harus terjadi pada tingkatan yang lebih tersentralisasi, tapi bebannya ada pada sentralisasi pendukung mereka untuk membenarkan penggunaannya. Struktur dan proses yang terdesentralisasi menjadi normanya. Intinya, desentralisasi adalah transfer tanggung jawab dalam hal perencanaan, manajemen, dan pemunculan sumber daya dan alokasinya dari pemerintah pusat kepada:

1. Unit-unit lapangan dari kementerian pemerintah pusat,
2. Unit-unit atau tingkat pemerintahan yang berada di bawahnya,
3. Otoritas atau korporasi publik semi-otonom,
4. Otoritas regional atau fungsional yang berarea luas, atau
5. Organisasi sektor privat dan sukarela (Rondinelli, 1986)

Dari pemahaman ini, desentralisasi dengan demikian memfokuskan pada: pertama, hubungan di antara tiga sektor utama pemerintahan, yaitu, sektor publik, sektor privat, dan sektor sukarela; kedua, dalam sektor publik sendiri, dimana desentralisasi memfokuskan pada struktur dan proses pembuatan keputusan dan tentang sumber daya dan alokasi tanggung jawab di antara tingkatan pemerintahan, yaitu pemerintah pusat, pemerintah daerah tingkat I (provinsi), dan tingkat II (kabupaten) (Noor, 2012).

2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah : komitmen organisasi, budaya organisasi, dan desentralisasi, sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu, diantaranya adalah seperti tabel dibawah ini :

TABEL 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Ietje Nazaruddin dan Henry Setyawan (2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderasi.	Dependen :Kinerja aparat pemerintah daerah, independen : partisipasi penyusunan anggaran, Moderasi : Budaya organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information. Regresi Berganda SPSS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 2. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi sebagai variable moderasi. 3. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, <i>JRI</i> sebagai variabel moderasi.
2.	Sholikhun Arifin dan Abdur Rohman (2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi	Dependen :Kinerja aparat pemerintah daerah, independen : partisipasi penyusunan anggaran, Moderasi : Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan. Regresi berganda SPSS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai, 2. Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja pegawai. 3. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja pegawai.
3.	Restu Agusti (2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran	Dependen :Kinerja aparat pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap

		terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Bangli)	daerah, independen : partisipasi penyusunan anggaran, Moderasi : Desentralisasi, dan Budaya organisasi. Regresi berganda SPSS	kinerja pemda, 2. Desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda sedangkan budaya Organisasi berpengaruh negative.
4.	Riza Lestari (2014)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kab. Rokan Hilir dengan Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD Kab. Rokan Hilir)	Dependen :Kinerja aparat pemerintah daerah, independen : partisipasi penyusunan anggaran, Moderasi : Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi, dan Komitmen organisasi. Regresi Linear Berganda SPSS	1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, 2. Gaya kepemimpinan dan desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh positif.
5.	Luh Putu Dian Meta Sari, I Made Pradana Adiputra, Gede Adi Yuniarta (2014)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.	Dependen :Kinerja aparat pemerintah daerah, independen : partisipasi penyusunan anggaran, Moderasi : Kepuasan Kerja, dan Komitmen organisasi. Regresi Moderasi SPSS	1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat, 2. Terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja serta komitmen organisasi terhadap kinerja aparat.

2.9. 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. Manajemen pemerintahan dipimpin oleh manajer publik yaitu, gubernur, bupati, direktur BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) atau BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

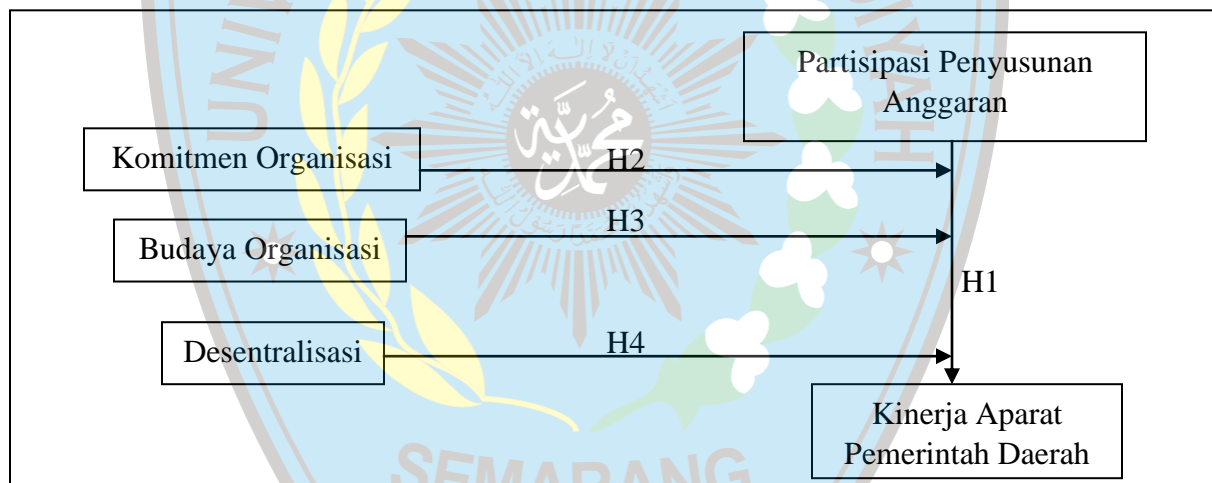
Adanya keikutsertaan pegawai dalam proses penyusunan anggaran, maka akan mendorong timbulnya semangat yang kuat untuk melaksanakan anggaran yang ditetapkan sehingga kinerja pegawai akan lebih efektif. Selain itu terdapat faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang dalam penelitian ini disebut sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi yang ada dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, budaya organisasi dan desentralisasi. 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 desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

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

anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Interaksi yang ketiga yaitu akan membahas interaksi variabel budaya organisasi dalam mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, dan yang keempat akan membahas variabel desentralisasi dalam mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Secara skematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.10. Pengembangan Hipotesis

2.10.1. 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 (Sardjito dan Muthaher, 2007). Penelitian ini sesuai dengan penelitian milik Wulandari (2017) dan Saraswati (2015) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dari pernyataan tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama yaitu sebagai berikut :

H1 : “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.”

2.10.2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi.

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta seberapa besar keterikatan individu terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan berpengaruh juga terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Komitmen organisasi yang tinggi dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Penelitian yang dilakukan oleh Suryani (2016) dan Arifin (2012) menemukan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dari pernyataan tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua yaitu sebagai berikut :

H2: “Komitmen Organisasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.”

2.10.3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.

Menurut Siagian (2002) dalam Agusti (2012) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota – anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain, sedangkan Luthans dalam Helmi (2005) dalam Agusti (2012) menekankan budaya organisasi dalam perspektif yang berbeda, dimana budaya organisasi merupakan individu – individu yang saling berhubungan dalam organisasi, mereka saling berhubungan dengan saling melengkapi norma – norma, peraturan formal organisasi, perilaku, tugas, sistem, kelompok yang hanya dimengerti oleh anggota. Elemen – elemen ini merupakan manifestasi dari budaya organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Nazaruddin dan Setyawan (2012) mengenai Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, dan *Job Relevant Information* sebagai variabel moderasi menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam dan Ashkanasy (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dari uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis penelitian yang ketiga yaitu :

H3: “Budaya organisasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.”

2.10.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi.

Miah dan Mia (1996) dalam Lestari (2014) menyatakan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan yang memiliki implikasi pada kinerja yang jangkauannya luas bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Desentralisasi pengambilan keputusan dilakukan oleh para atasan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan mendorong mereka mengembangkan kemampuan khas dalam menangani kondisi – kondisi yang tidak menentu. Desentralisasi pada saat ini telah menjadi azas penyelenggaraan pemerintahan yang diterima secara denagn berbagai macam bentuk aplikasi di setiap negara.

Pada penelitian Agusti (2012) dan Sari (2014) menemukan bahwa variabel desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah. Nazaruddin (2012) menemukan sebaliknya, yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan desentralisasi sebagai variabel moderasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₄ : “Desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.”

