

**DISERTASI**

**PENGARUH PARTISIPASI DAN KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT DENGAN  
KOMITMEN DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI**

**MUGIYA WARDHANY  
A033212014**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# **DESERTASI**

## **PENGARUH PARTISIPASI DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT DENGAN KOMITMEN DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

disusun dan diajukan oleh

**MUGIYA WARDHANY  
A033212014**



kepada

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**PENGARUH PARTISIPASI DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA APARAT DENGAN KOMITMEN DAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Disertasi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar doktor

Program Studi Ilmu Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

MUGIYA WARDHANY  
A033212014

kepada

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mugiya Wardhany  
No. IndukMahasiswa : A033212014  
Program Studi : Manajemen  
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

**Pengaruh Partisipasi Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Dengan Komitmen Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, 20 Agustus 2024  
Yang membuat pernyataan,



Mugiya Wardhany

## DISERTASI

### **Pengaruh Partisipasi Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Dengan Komitmen Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

disusun dan diajukan oleh:

**MUGIYA WARDHANY**  
**A033211014**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 19 Agustus 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor



**Prof. Dr. Arifuddin, S.E., Ak., M.Si., CA**


NIP 196406091992031003

Ko-Promotor

Ko-Promotor




**Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si**  
NIP 196402051988101001



**Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si., M.A.P**  
NIP 197509092000121001

Ketua Program Studi,

Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



**Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT**  
NIP 196012311988111002



**Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si**  
NIP 196402051988101001

## ABSTRAK

MUGIYA WARDHANY. **Pengaruh Partisipasi dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparat dengan Komitmen dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi** (dibimbing oleh Arifuddin, Abdul Rahman Kadir, dan Musran Munizu).

Penelitian tentang relasi antara partisipasi dengan kinerja pegawai dan hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, namun masih terdapat ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian. Tujuan penelitian ini bertujuan mengetes ulang relasi atau dampak variabel partisipasi, dan kejelasan sasaran anggaran sebagai variabel bebas terhadap variable kinerja aparat sebagai variabel terikat dengan komitmen dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada Pemerintah Kota Tangerang. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini diuji dengan *Partial Least Square Structure Equation Model* (PLS-SEM). Hasil uji memperlihatkan bahwa hanya partisipasi anggaran berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja aparat Pemerintah Kota Tangerang dan hanya variabel moderasi budaya organisasi memiliki pengaruh positif atau memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat di Pemerintah Kota Tangerang, sebaliknya variabel moderasi komitmen organisasi memperlemah pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat di Pemerintah Kota Tangerang. Adapun variabel kejelasan sasaran anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, akan tetapi apabila budaya organisasi sebagai variabel moderasi, memiliki pengaruh positif atau memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat di Pemerintah Kota Tangerang

Kata kunci: partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kinerja pegawai, komitmen organisasi, budaya organisasi

## ABSTRACT

MUGIYA WARDHANY. **The Effect of Participation and Clarity of Budget Targets on Apparatus Performance with Commitment and Organizational Culture as Moderating Variables** (supervised by Arifuddin, Abdul Rahman Kadir, and Musran Munizu).

The relationship between participation, employee performance, and clarity of budget targets and employee performance has been subject to research. However, there are still inconsistencies in the results of the research conducted. This research aims to re-examine the relationship or effect of participation variables and clarity of budget targets as independent variables on apparatus performance variables as dependent variables with commitment and organizational culture as moderating variables in the Tangerang City Government. The hypothesis built in this research was tested using the Partial Least Square Structure Equation Model (PLS-SEM). The test results show that only budget participation has a significant and positive influence on the performance of Tangerang City Government officials, and only the organizational culture as a moderating variable has a positive effect or strengthens the effect of clarity of budget targets on the performance of Tangerang City Government officials. In contrast, the organizational commitment moderation variable weakens the effect of clarity of budget targets for officers' performance in the Tangerang City Government. The variable budget target clarity does not significantly affect employee performance; however, if organizational culture as a moderating variable has a positive influence or strengthens the effect of budget target clarity on the performance of officials in the Tangerang City Government.

Keywords: budget participation, budget target clarity, apparatus performance, organizational commitment, organizational commitment

# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Penelitian .....	9
1.4.1. Kegunaan Teoritis.....	10
1.4.2. Kegunaan Praktis .....	10
1.5. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II</b> .....	<b>12</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	12
2.1.1. Goal Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan).....	12
2.1.2. Teori Kontinjensi .....	13
2.1.3. Theory of Planned Behavior (TPB) .....	14
2.1.4. Teori Persepsi.....	15
2.1.5. Teori Komitmen Afektif (Affective Commitment Theory) ..	17
2.1.6. Kinerja Aparat .....	18
2.1.7. Partisipasi Anggaran .....	22
2.1.8. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	28
2.1.9. Komitmen Organisasi .....	32
2.1.10. Budaya Organisasi .....	34



2.2. Tinjauan Empiris .....	37
<b>BAB III.....</b>	<b>42</b>
<b>KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>42</b>
3.1 Kerangka Pemikiran .....	42
3.2 Hipotesis .....	44
3.2.1 Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat	44
3.2.2 Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparat .....	45
3.2.3 Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi	46
3.2.4 Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparat dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi .....	47
3.2.5 Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi...	48
3.2.6 Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparat dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi .....	49
<b>BAB IV .....</b>	<b>50</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	50
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	50
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	50
4.4 Jenis dan Sumber data .....	51
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	51
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	51
4.7 Teknik Analisis Data .....	56
4.7.1 Analisis Data Kuantitatif.....	57
<b>BAB V .....</b>	<b>61</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
5.1. Hasil Penelitian .....	61
5.1.1. Karakteristik Responden .....	61
5.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	65
5.2. Hasil Analisis PLS-SEM .....	73
5.2.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model Analysis).....	73

5.2.2. Analisis Model Struktural (Inner Model Analysis) .....	82
5.3. Pengujian Hipotesis.....	85
5.4. Pembahasan.....	87
5.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kota Tangerang .....	88
5.4.2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran (X2) Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kota Tangerang .....	89
5.4.3. Peran Moderasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kota Tangerang .....	91
5.4.4. Peran Moderasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kota Tangerang .....	92
5.4.5. Peran Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kota Tangerang .....	95
5.4.6. Peran Moderasi Budaya Organisasi Pada Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kota Tangerang .....	97
<b>BAB VI .....</b>	<b>100</b>
<b>PENUTUP .....</b>	<b>100</b>
6.1 Kesimpulan .....	100
6.2 Saran .....	101
6.3 Implikasi Manajerial .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>111</b>

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. SKPD dengan Realisasi Belanja Kurang dari 90% Tahun 2020 – 2023 .....	7
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian-Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 4. 1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	54
Tabel 4. 2. Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	57
Tabel 4. 3. Kriteria Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	59
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .....	63
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	64
Tabel 5. 5. Statistik Deskriptif Partisipasi Anggaran .....	65
Tabel 5. 6. Deskripsi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X2) .....	67
Tabel 5. 7. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	68
Tabel 5. 8. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X3).....	70
Tabel 5. 9. Deskripsi Variabel Kinerja Aparat (Y).....	72
Tabel 5. 10. Hasil Analisis Nilai <i>Factor Loading</i> .....	74
Tabel 5. 11. Hasil Analisis Nilai Factor Loading Re-Run .....	76
Tabel 5. 12. Hasil Analisis Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	77
Tabel 5. 13. Hasil Analisis Validitas Diskriminan .....	79
Tabel 5. 14. Hasil Analisis Validitas Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	80
Tabel 5. 15. Hasil Analisis Reliabilitas Variabel .....	82
Tabel 5. 16. Hasil Analisis Terhadap Nilai R-Squared .....	82
Tabel 5. 17. Hasil Analisis Terhadap Nilai Predictive Relevance (Q2).....	84
Tabel 5. 18. Hasil Pengujian Hipotesis.....	85
Tabel 5. 19. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	87

# DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1. Perkembangan Realisasi Belanja Pemerintah Kota Tangerang (dalam Miliar Rupiah). Sumber: Laporan BPKD Kota Tangerang (Pengolahan Data), 2024 .....	7
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	44
Gambar 5. 1. Hasil Uji R-Squared. Sumber: Hasil Pengolahan Data (Lampiran), 2024.....	83
Gambar 5.2. Hasil Uji Q-Squared. Sumber: Hasil Pengolahan Data (Lampiran), 2024.....	84

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner .....	111
Lampiran 2. Statistik Deskriptif .....	121
Lampiran 3. Tabulasi Responden.....	137
Lampiran 4. Analisis Data .....	145

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Undang-Undang Republik Indonesia (UU) 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, menyatakan bahwa Pemerintah Daerah dituntut atas pemberian layanan masyarakat yang berasas pelayanan publik seperti keterbukaan, akuntabilitas, partisipatif, persamaan hak, hak seimbang, dan kewajiban.

Adanya perubahan UU Nomor 32 Tahun 2004 menjadi UU Nomor 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintahan Daerah, menyebabkan transformasi secara keseluruhan panduan penataan APBD. Anggaran pemerintah daerah disesuaikan kebutuhan masyarakat melalui kebijakan belanja yang tetap mengacu pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). (Siswiraningtyas dan Yuhertiana, 2021)

Partisipasi anggaran menggambarkan derajat keterlibatan dan dampak individu di dalam penentuan serta penyusunan anggaran dalam divisi atau sebagainya, periodik ataupun tahunan. Untuk mencegah pengaruh fungsional dan disfungsional, maka saat penyusunan anggaran dibutuhkan keterlibatan manajemen level bawah (Sardjito 2017).

Pengukuran kinerja manajerial diperlukan untuk mengevaluasi prestasi dari suatu organisasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Mahoney *et al.,,* (1963) mengemukakan bahwa kinerja manajerial merupakan kapasitas kerja individu anggota organisasi di aktivitas manajerial, meliputi perancangan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, penataan staf, negosiasi dan representasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kinerja dari masing-masing aparat pegawai akan berdampak pada kinerja pemerintahan secara menyeluruh. Penelitian oleh Chen *et al.,* (2019) menunjukkan pentingnya dukungan manajemen, tujuan bersama, dan kepercayaan antar-lembaga dalam meningkatkan kinerja. Mereka

juga menekankan bahwa budaya organisasi yang berorientasi warga dan inovatif dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas.

Sementara itu, Lukáč dan Ganobčik (2022) menggali pentingnya sistem manajemen kinerja yang mencakup penetapan standar, pemantauan kemajuan, dan perumusan rencana strategis untuk meningkatkan kinerja manajerial dalam administrasi publik. Selain itu, penelitian oleh Mohammadi *et al.*, (2022) mengidentifikasi dan merangking komponen etis yang penting dalam manajemen kinerja komprehensif di organisasi publik, dengan fokus pada faktor organisasi, individu, dan kelompok. Keseluruhan sumber ini memberikan pandangan mendalam tentang berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja manajerial di lingkungan pemerintahan, menyoroti integrasi sistem manajemen, pertimbangan etis, dan praktik manajemen kinerja sebagai faktor kunci.

Partisipasi anggaran sangat erat hubungannya dengan kinerja aparat. Proses penganggaran merupakan kegiatan penting dalam pelaksanaan pemerintahan dengan melibatkan banyak pihak. Agar pelaksanaan anggaran berjalan dengan efektif, para aparat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran, apabila ditinjau berdasarkan *Theory of Planned Behavior* (Teori Perilaku Terencana - TPB) oleh Ajzen (1991), partisipasi aparat merupakan perwujudan dari perilaku.

Partisipasi diperlukan dalam penyusunan anggaran, hal ini dikarenakan bawahan lebih mengetahui kondisi unit organisasinya. Apabila seluruh anggota organisasi dapat berpartisipasi dan mengambil bagian dalam penyusunan anggaran, maka tujuan dan target capaian yang terdapat dalam anggaran akan mudah tercapai. Individu yang terlibat dalam proses penganggaran dapat mempengaruhi senjangan dalam anggaran, yang diindividu tersebut mampu ukur dari tingkat sejauh mana individu yang terlibat menentukan prioritas antara kepentingan sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasi. (Khasanah, S.N. dan Ika Neni Kristanti, I.N, 2020).

Kejelasan sasaran anggaran merupakan aspek krusial yang mempengaruhi kinerja dan akuntabilitas berbagai organisasi, baik di sektor pemerintah maupun swasta. Menurut penelitian oleh Sigar *et al.*, (2023), kejelasan dalam sasaran anggaran secara signifikan meningkatkan kinerja pemerintah daerah dan, ketika dikombinasikan dengan desentralisasi, kedua faktor tersebut secara simultan memberikan dampak positif terhadap kinerja pemerintah daerah (Sigar *et al.*, 2023). Selain itu, kejelasan sasaran anggaran

yang diimplementasikan bersama dengan kontrol internal memperkuat akuntabilitas kinerja lembaga pemerintah, menekankan pentingnya pengelolaan keuangan yang terstruktur dan efektif (Mile *et al.*, 2023). Bukti dari berbagai studi tersebut menggambarkan pentingnya sasaran anggaran yang jelas dalam meningkatkan kinerja serta akuntabilitas organisasi.

Kenis (1979) menjelaskan bahwa karakteristik dari anggaran selain partisipasi penyusunan anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Kenis mengatakan anggaran tidak hanya sebagai alat untuk merencanakan serta mengendalikan biaya dan penghasilan di pusat pertanggungjawaban organisasi, di lain sisi anggaran sebagai alat bagi organisasi untuk melakukan koordinasi, komunikasi, dan evaluasi prestasi kerja dan memberi motivasi bawahannya. Ketidakjelasan sasaran anggaran dapat mengakibatkan kebingungan dan ketidakpuasan bagi pelaksana anggaran.

Pada lingkup pemerintahan daerah, kejelasan sasaran anggaran tercermin dalam dokumen perencanaan antara lain dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dan dokumen Rencana Strategis (Renstra) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Adanya kejelasan sasaran anggaran yang tertuang dalam dokumen-dokumen tersebut akan membantu aparat pelaksana anggaran dalam merealisasikan anggaran secara efektif. Sebaliknya, ketidakjelasan sasaran anggaran dapat menyulitkan aparat pemerintah daerah dalam menetapkan target-target anggaran, yang pada akhirnya akan berdampak pada proses penganggaran secara keseluruhan.

Dalam partisipasi penganggaran, semakin banyak masyarakat yang ikut saat penyusunan anggaran, semakin banyak juga gagasan/pemikiran yang diperoleh dalam proses penyusunan anggaran sehingga aparatur yang berpartisipasi akan merasa bertanggung jawab atas pelaksanaannya sehingga bisa menaikkan prestasi kerja (Nirwana, 2021). Kejelasan sasaran anggaran mempermudah SKPD menetapkan target anggaran. Kemudian target-target anggaran tersebut bisa sesuai sasaran pencapaian pemerintah daerah (Pratiwy, 2013)

Berdasarkan peraturan perundang-undangan, perencanaan dan penyusunan anggaran pemerintah daerah melibatkan masyarakat, unsur pemerintah (eksekutif), dan DPRD (legislatif) dengan mengacu kepada program nasional. Dengan luasnya pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang dibatasi oleh kemampuan sumber daya (pendanaan), maka sering sekali



terjadi tarik menarik antar kepentingan untuk pengalokasian pendanaan pada program dan kegiatan yang pada akhirnya akan menimbulkan fenomena politik anggaran. Fenomena politik anggaran merujuk pada bagaimana proses pembuatan anggaran pemerintah dipengaruhi oleh dinamika politik yang melibatkan kepentingan partai politik, kelompok kepentingan, legislator, dan eksekutif (Aranda *et al.*, 2023). Proses ini tidak hanya bersifat teknis tetapi juga politis karena melibatkan perdebatan dan negosiasi di antara berbagai aktor yang memiliki kepentingan berbeda. Legislator mengalokasikan anggaran ke daerah pemilihan mereka untuk memperoleh dukungan pemilih, atau terjadi perdebatan antara eksekutif dan legislatif tentang prioritas pengeluaran seperti kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur (Ivonchik, 2020). Politik anggaran sendiri dapat didefinisikan sebagai proses di mana keputusan mengenai pengalokasian sumber daya keuangan publik dibuat, yang dipengaruhi oleh kekuatan politik dan kepentingan berbagai aktor dalam sistem pemerintahan (de Azevedo *et al.*, 2022). Proses ini melibatkan interaksi antara pemerintah, partai politik, kelompok kepentingan, dan masyarakat dalam menentukan bagaimana pendapatan dan pengeluaran publik akan dikelola dan didistribusikan.

Penelitian Silvia & Myrna (2023) mengenai politik anggaran berfokus pada beberapa aspek utama. Pertama, proses pengambilan keputusan, yakni bagaimana keputusan anggaran dibuat dan siapa saja aktor utama yang terlibat. Kedua, pengaruh politik, yaitu bagaimana kepentingan politik mempengaruhi alokasi anggaran, termasuk pengaruh partai politik, kelompok kepentingan, dan proses pemilu. Ketiga, efektivitas dan efisiensi, yaitu bagaimana proses politik mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran, termasuk aspek transparansi dan akuntabilitas. Keempat, studi kasus yang menganalisis spesifik tentang bagaimana politik anggaran terjadi di berbagai negara atau daerah, serta bagaimana faktor-faktor politik lokal mempengaruhi keputusan anggaran. Politik anggaran dapat mencakup pengaruh kepentingan politik dalam alokasi anggaran pendidikan, transparansi dan akuntabilitas dalam proses anggaran, perbandingan internasional tentang politik anggaran, serta pengaruh pemilu terhadap pengeluaran publik.

Fenomena politik anggaran, dapat menyebabkan kondisi partisipasi anggaran menjadi tidak seimbang, karena partisipasi aparat dalam penyusunan anggaran dapat dilampaui oleh aktor-aktor utama di luar aparat pemerintah terkait.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja masih dalam perdebatan karena hasil penelitian tentang hubungan antara variabel tersebut memperlihatkan ketidakkonsistenan. Penelitian Schuler dan Kim (1976), Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Bangun (2009), Solina (2014), Cahyadi (2015), Yao Ge dan Xiaoqi Deng (2018), dan Alhasnawi et. al (2023) menemukan terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Cherrington dan Cherrington (1973), Kenis (1979), dan Milani (1975) memperlihatkan hubungan tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja.

Hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Kenis (1979), Syafrial (2009), Solina (2014), menemukan relasi signifikan antara sasaran anggaran jelas dengan kinerja. Sedangkan Bangun (2009), Nurhalimah (2013), dan Cahyadi (2015) menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan kekosongan dalam pemahaman tentang korelasi antara variabel-variabel tertentu, yang mengarah pada kesimpulan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi dalam anggaran dan kinerja (Gul *et al.*, 1995). Govindarajan (1986) berpendapat bahwa kekosongan dalam temuan penelitian ini mungkin disebabkan oleh faktor kontingensi lainnya. Shield dan Young (1993) menambahkan bahwa pendekatan kontingensi menyarankan bahwa dinamika hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja dapat bervariasi tergantung pada situasi.

Pendekatan kontinjensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempunyai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Penelitian ini akan menggunakan variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

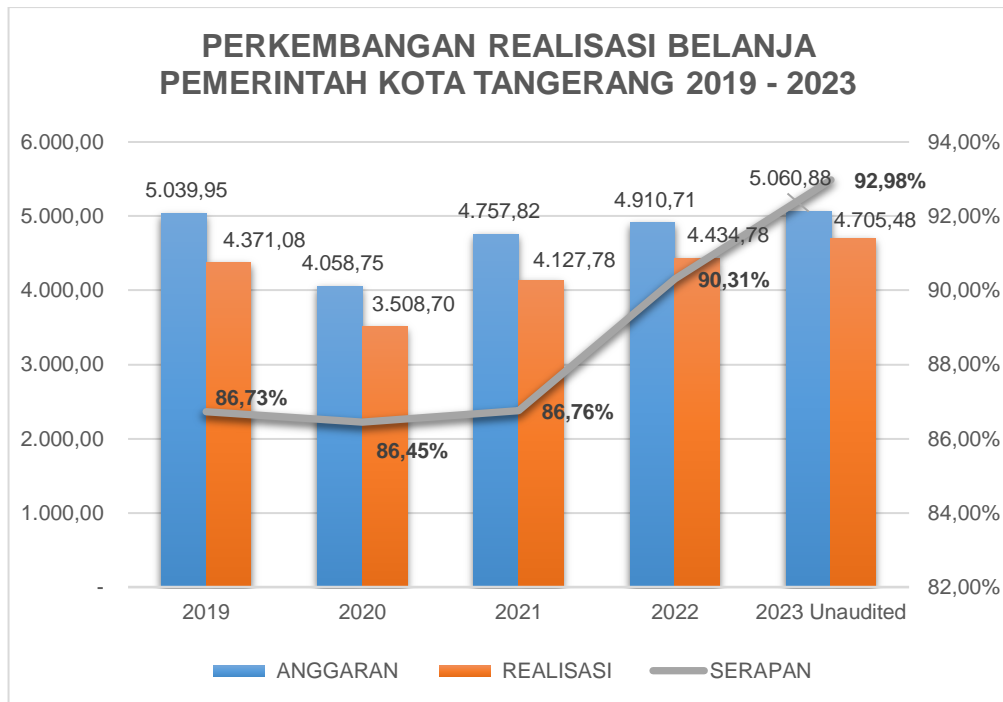
Allen dan Meyer (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan atau tidak keanggotaannya dalam berorganisasi. Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter, *et al.*, 1974).

Komitmen organisasi yang kuat pada pegawai akan berpengaruh terhadap upaya dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja pegawai/aparat pemerintah dalam pemerintahan. Sehingga dengan komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu/aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Selain komitmen organisasi, budaya organisasi juga sebagai salah satu faktor situasional yang dapat mempengaruhi kinerja aparat. Budaya organisasi merupakan 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). Sedangkan Holmes dan Mersden (1996) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para atasan dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Sehingga perbedaan budaya milik individu di organisasi pemerintahan menjadi fokus sebab mungkin terdapat perbedaan antara pimpinan ataupun orang-orang yang bekerja pada organisasi pemerintahan.

Penelitian ini akan mengintegrasikan komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Komitmen organisasi dianggap penting sebagai indikator kinerja bagi pegawai atau aparat pemerintah, dimana komitmen tinggi terhadap organisasi dapat mendorong pegawai atau aparat pemerintah daerah untuk berusaha lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, penelitian ini memfokuskan pada perbedaan budaya antar individu dalam organisasi pemerintahan, mengingat adanya potensi perbedaan persepsi antara pimpinan dan staf yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Penelitian ini dilakukan pada pejabat selaku PPK dan PPTK di lingkungan pemerintah Kota Tangerang dan pada 40 SKPD yang tersebar di 2 sekretariat, 18 dinas, 8 lembaga teknis, dan 13 kecamatan.

Dalam hal pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), capaian realisasi belanja di Pemerintah Kota Tangerang dirasakan masih belum optimal, dimana secara rata-rata realisasi belanja daerah selama 5 (lima) tahun yaitu dari tahun anggaran 2019 sampai dengan 2023 adalah sebesar 88,64%. Perkembangan realisasi belanja daerah dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini.



**Gambar 1.1. Perkembangan Realisasi Belanja Pemerintah Kota Tangerang (dalam Miliar Rupiah). Sumber: Laporan BPKD Kota Tangerang (Pengolahan Data), 2024**

Belum optimalnya realisasi belanja daerah ini, disebabkan karena masih terdapat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemilik kinerja menurut capaian realisasi belanja daerah di bawah 90% dan memiliki alokasi anggaran yang relatif besar sehingga memberikan dampak yang signifikan terhadap capaian kinerja realisasi belanja daerah Pemerintah Kota Tangerang. Tabel 1.1 di bawah ini menyajikan data mengenai capaian realisasi belanja SKPD di bawah 90% selama 4 (empat) tahun terakhir (2019 sampai dengan 2023).

**Tabel 1.1. SKPD dengan Realisasi Belanja Kurang dari 90% Tahun 2020 – 2023**

No.	SKPD	Realisasi Anggaran Belanja (%tase)				Keterangan
		2020	2021	2022	2023 (unaudited)	
1.	RSUD	85,62	84,72	86,73		2023 menjadi UPT Dinkes
2.	Dinas PUPR	53,58	87,99	73,25	85,66	
3.	BPBD			89,01		
4.	Satpol PP		88,31			
5.	Kesbangpol		85,50			
6.	Dinas Perkimtan	84,61	71,63			
7.	Dinas Sosial	88,17	86,99			
8.	Dinas P3P2AKB		86,67	72,60		
9.	Dinas Ketahanan		88,26	89,82		

No.	SKPD	Realisasi Anggaran Belanja (%tase)				Keterangan
		2020	2021	2022	2023 (unaudited)	
	Pangan					
10.	Dinas Dukcapil		82,23			
11.	Dinas Kominfo	84,13				
12.	DPMPSTSP		88,59	87,26		
13.	Dispora	89,84	89,63	85,64	89,76	
14.	Disbudpar		84,37	88,20	89,59	
15.	Disperindagkopuk m	88,95	86,34		89,38	
16.	BPKD	57,91	60,81	71,65	62,01	
17.	BKPSDM	86,73	36,08	80,71	79,42	
18.	Sekretariat Daerah		89,74			
19.	Sekretariat DPRD	87,12	84,61	78,88	85,04	
20.	Inspektorat		89,57			
21.	Kecamatan Cibodas		88,19			
22.	Kecamatan Jatiuwung		81,44			
23.	Kecamatan Benda		87,25			

Sumber: Laporan BPKD Kota Tangerang (Pengolahan Data), 2024.

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas terlihat bahwa pada tahun 2020 terdapat 10 (sepuluh) SKPD dengan realisasi di bawah 90%, tahun 2021 sebanyak 21 SKPD, tahun 2022 sebanyak 11 (sebelas) SKPD, dan tahun 2024 sebanyak 7 (tujuh) SKPD yang memiliki realisasi di bawah 90%. Tabel 1.1 juga memperlihatkan terdapat 4 (empat) SKPD konsisten memiliki realisasi belanja di bawah 90%, yaitu Dinas PUPR, Dispora, BPKD, dan BKPSDM.

Penelitian tentang pengaruh partisipasi dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat di lingkungan pemerintah daerah juga pernah dilakukan khususnya di Kota Makassar yang dilakukan oleh Cahyadi (2015). Perbedaan penelitian Cahyadi (2015) dengan penelitian ini adalah penelitian sebelumnya menggunakan budaya siri' na pacce sebagai variabel moderasi sedangkan penelitian ini menggunakan budaya organisasi menurut Hofstede *et al.*, (1993) sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan fenomena di atas dan adanya gap penelitian tentang hubungan antara partisipasi dan kejelasan sasaran anggaran yang jelas terhadap kinerja, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali variabel-variabel tersebut pada pemerintahan Kota Tangerang berjudul: "Pengaruh Partisipasi dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparat dengan Komitmen dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi".

## **1.2. Rumusan Masalah**

Mengacu pada uraian latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan pada kinerja aparat pemerintah?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah?
3. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah?
4. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah?
5. Apakah budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah?
6. Apakah budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja aparat pemerintah.
2. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran pada kinerja aparat pemerintah.
3. Komitmen organisasi dapat memoderasi dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.
4. Komitmen organisasi dapat memoderasi dampak kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.
5. Budaya organisasi dapat memoderasi dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.
6. Budaya organisasi dapat memoderasi dampak kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian memiliki kegunaan sebagai berikut

#### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

- a. Memberikan sumbangsih pada perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu akuntansi keperilakuan dan sektor publik.
- b. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang akuntansi keperilakuan di bidang sektor publik khususnya partisipasi anggaran, sasaran anggaran yang jelas, komitmen dan budaya organisasi, dan kinerja aparat pemerintah.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

- a. Guna menambah pengetahuan dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk laporan.
- b. Bagi Pemerintah Kota Tangerang, diharapkan dapat digunakan sebagai sumbang saran bagi Pemerintah Kota Tangerang dalam mencapai kinerja aparat pemerintah yang diharapkan.
- c. Bagi Akademik, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi pada penelitian selanjutnya.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dimaksudkan agar dalam penyampaian informasi diperoleh urutan yang logis. Bagian awal disertasi ini terdiri dari: Halaman sampul, Halaman judul, Halaman Persetujuan, abstrak, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

Bab pertama adalah bab pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua adalah tinjauan pustaka. Bab ini menguraikan tinjauan teori dan konsep serta tinjauan empiris. Bab ini membahas mengenai teori yang menjadi dasar dalam proses meneliti. Peneliti mengkajinya dari berbagai sumber baik penelitian-penelitian terdahulu sehubungan dengan judul sehingga menghasilkan hipotesis dan digambarkan di kerangka pikir berupa alur penelitian yang akan dilakukan peneliti.

Bab ketiga adalah kerangka pemikiran dan Hipotesis. Bab ini menguraikan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

Bab keempat adalah metode penelitian. Bab ini menguraikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional serta teknik analisis data. Bab ini menjelaskan teknik pengolahan data sampai pada penggunaan alat analisis yang digunakan peneliti.

Bab kelima merupakan hasil penelitian yang terdiri dari karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, hasil pembahasan analisis PLS-SEM, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab keenam merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan, saran dan implikasi manajerial.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan)**

Teori Penetapan Tujuan atau *Goal Setting Theory* pertama kali diungkapkan Locke (1968). *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memiliki pemahaman atas harapan tujuan organisasi sehingga berdampak pada perilaku kerjanya.

*Goal Setting Theory* menekankan pada individu memiliki komitmen atas tujuan (Robbins, 2008). Apabila individu mempunyai komitmen dalam pencapaian tujuan, maka komitmen itu bisa berdampak pada tindakan dan berpengaruh atas konsekuensi kinerja. Penetapan capaian sasaran (tujuan) bisa dilihat sebagai tujuan/level prestasi kerja yang diharapkan individu. Secara keseluruhan, niat dalam konteks tujuan yang ditetapkan adalah motivasi kuat dalam usaha merealisasikan kinerja. Individu harus memiliki keterampilan, tujuan dan menerima umpan balik penilaian prestasi kerjanya. Capaian sasaran (tujuan) berpengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham, 1979).

Teori Penetapan Tujuan sangat penting dalam konteks organisasi pemerintah daerah, di mana penetapan tujuan yang spesifik dan menantang menjadi kunci untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja. Prinsip ini ditegaskan dalam manajemen kinerja pemerintah daerah, di mana menentukan hasil yang diharapkan dan metode untuk mencapainya dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja. Penelitian Locke dan Latham (2006) menunjukkan bahwa tujuan yang jelas memberikan arahan dan motivasi yang efektif untuk pencapaian yang lebih tinggi, hasil ini didukung oleh Penelitian oleh Guo Li-hong (2011) dan Primastiwi & Basuki (2013) juga menunjukkan tujuan jelas dan terukur menaikkan prestasi kerja kualitatif dan kuantitatif dalam pengaturan pemerintah daerah, memfokuskan upaya dan memfasilitasi pengukuran kemajuan yang efektif. Dengan demikian, penetapan tujuan yang efektif adalah fundamental untuk meningkatkan efisiensi

dan efektivitas dalam pemerintah daerah.

Berdasarkan Teori Penetapan Tujuan, seorang individu terikat pada target yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2021). Keterikatan ini akan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku dan hasil kerja yang dicapai. Sasaran yang ditetapkan mencerminkan tingkat performa yang ingin diraih oleh seorang individu. Secara umum, maksud yang berkaitan dengan target-target tersebut menjadi pendorong kuat dalam merealisasikan kinerja seseorang. Agar dapat mencapai performa yang diharapkan, individu perlu memiliki kecakapan yang memadai, menetapkan tujuan, serta memperoleh umpan balik sebagai evaluasi atas kinerjanya. Pencapaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan memiliki pengaruh terhadap perilaku dan performa karyawan dalam suatu organisasi

Teori penetapan tujuan dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tindakan aparat dalam mewujudkan tujuan yang diharapkannya. Tujuan aparat akan menentukan pilihan tindakan yang akan dilakukan. Setiap aparat menginginkan pencapaian atas tujuan-tujuan mereka baik jangka pendek maupun jangka panjang.

### **2.1.2. Teori Kontinjensi**

Pendekatan kontinjensi berpijak pada prinsip bahwa tidak ada satu metode yang senantiasa dapat diterapkan secara optimal dalam setiap keadaan organisasi, melainkan bergantung pada faktor-faktor situasional yang ada. Menurut Teori Kontinjensi, tidak ada satu desain dan penerapan sistem pengendalian manajemen yang dapat berfungsi secara efektif untuk segala kondisi organisasi, perusahaan, maupun instansi pemerintahan. Pendekatan kontinjensi dalam konteks pemerintah daerah melibatkan adaptasi strategis berdasarkan kondisi lokal dan situasional yang spesifik.

Menurut Govindarajan (1986) untuk merekonsiliasi temuan penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja yang saling bertentangan, diperlukan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional. Misalnya di penelitian ini, kemungkinan terdapat banyak hal bisa menjadi penyebab efektifnya prestasi kerja aparat.

Pendekatan ini menawarkan gagasan dimana sifat relasi dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah mungkin tidak sama di berbagai keadaan. Dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah memiliki aspek-aspek kontinjensi. Pembahasan aspek dalam

penelitian ini terkait aspek komitmen organisasi dan budaya organisasi. Aspek komitmen organisasi dan budaya organisasi ialah variabel moderasi yang bisa menguatkan ataupun melemahkan dampak keikutsertaan penetapan anggaran dan sasaran anggaran yang jelas terhadap prestasi kerja aparat pemerintah.

Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah mempunyai faktor-faktor kontinjensi. Faktor yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah faktor komitmen organisasi dan budaya organisasi. Faktor komitmen organisasi dan budaya organisasi adalah variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah

### **2.1.3. Theory of Planned Behavior (TPB)**

*Theory of Planned Behavior* (TPB) merupakan teori yang dikembangkan oleh Ajzen (1988) yang merupakan perluasan dari *Theory Reason Action* (TRA) yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen (1967). Fokus utama dari *Theory of Planned Behavior* ini sama seperti *Theory Reason Action* yaitu intensi (niat) individu untuk melakukan perilaku tertentu. Intensi merupakan indikasi seberapa keras orang mau berusaha untuk mencoba dan berapa besar usaha yang akan dikeluarkan individu untuk melakukan suatu perilaku.

Dalam TRA dijelaskan bahwa niat seseorang terhadap perilaku dibentuk oleh dua faktor utama yaitu sikap pribadi (*attitude toward the behavior*) dan norma subjektif (*subjective norm*) (Fishbein dan Ajzen, 1975), sedangkan dalam TPB ditambahkan satu faktor lagi yaitu *perceived behavioral control* (kontrol perilaku) (Ajzen, 1991).

Sikap merupakan evaluasi positif atau negatif individu terhadap perilaku tertentu. Norma subjektif adalah persepsi seseorang terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu. Sedangkan kontrol perilaku merupakan persepsi individu terhadap kontrol yang dimilikinya sehubungan dengan perilaku tertentu.

TPB kaitannya dengan partisipasi anggaran adalah bahwa partisipasi aparat merupakan perwujudan dari perilaku. Dalam TPB ada 3 (tiga) faktor yang mendasari perilaku yaitu sikap (*attitude toward the behavior*), norma subjektif

(*subjective norm*), dan kontrol perilaku (*perceived behavioral control*).

*Pertama*, sikap terkait evaluasi positif atau negatif individu terhadap perilaku tertentu. Jika aparat menganggap partisipasi yang akan dilakukan bermanfaat maka dia akan berpartisipasi, begitu pun sebaliknya. Melalui partisipasi bawahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran dengan menyumbangkan ide dan informasi terkait dengan anggaran, selain itu adanya komunikasi yang aktif dengan atasan dalam hal penentuan tugas, tujuan, dan target yang hendak dicapai, bawahan dapat memperoleh manfaat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

*Kedua*, norma subjektif terkait keyakinan bahwa orang lain mendorong atau menghambat individu untuk berperilaku. Dalam hal ini bagaimana persepsi atasan atas partisipasi atau kontribusi yang dilakukan bawahan dalam proses penyusunan anggaran.

*Ketiga*, kontrol perilaku terkait keyakinan ketersediaan dukungan dan sumber daya/hambatan berperilaku, sehingga dalam hal ini adanya dukungan atasan untuk menyediakan peluang pada bawahan berpartisipasi dalam penetapan anggaran. Dengan demikian dapat dikatakan partisipasi aparat saat penetapan anggaran bisa menambah wawasan mengenai anggaran.

Menurut Ajzen (2005) ketiga faktor ini yaitu *attitude toward the behavior*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control* dapat memprediksi intensi individu dalam melakukan perilaku tertentu. Setelah terdapat tiga faktor tersebut, maka seseorang memasuki tahap *intention* (niat), kemudian tahap terakhir adalah *behavior* (perilaku). Tahap *intention* dimana seseorang memiliki niat berperilaku, adapun *behavior* adalah tahap seseorang berperilaku.

#### **2.1.4. Teori Persepsi**

Studi tentang persepsi sangat berkaitan dengan studi tentang proses kognitif, seperti ingatan dan berpikir (Atkinson, 1997). Untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai definisi persepsi, berikut beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

1. Menurut Sarwono (1983), persepsi adalah kemampuan seseorang untuk mengorganisir pengamatan, kemampuan tersebut antara lain: kemampuan untuk membedakan, kemampuan untuk mengelompokkan, dan kemampuan untuk memfokuskan. Oleh karena itu, seseorang bisa saja memiliki persepsi yang berbeda, walaupun objeknya sama. Hal itu mungkin sebab adanya

perbedaan di nilai dan ciri kepribadian individu.

2. Menurut Indrajaya (1986), persepsi adalah proses dimana seseorang mengorganisasikan dalam pikirannya, memanfaatkan, mengalami, dan mengolah perbedaan atau segala sesuatu yang terjadi dalam lingkungannya.
3. Robbins (1999) dalam perilaku organisasi, persepsi didefinisikan sebagai suatu proses organisasi dan penafsiran kesan indera untuk pemberian makna.

Jadi, persepsi bersifat subjektif, karena bergantung ke kemampuan dan keadaan pribadi. Maka persepsi merupakan proses pemberian tanggapan, arti, gambaran, atau penginterpretasian pada yang terlihat, didengar, atau dirasakan indranya berbentuk sikap, pendapat, dan tingkah laku.

Setiap orang mempunyai kecenderungan dalam melihat benda yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah pengetahuan, pengalaman dan sudut pandangnya. Persepsi juga bertautan dengan cara pandang seseorang terhadap suatu objek tertentu dengan cara yang berbeda-beda dengan menggunakan alat indra yang dimiliki, kemudian berusaha untuk menafsirkannya. Persepsi merupakan hasil kerja otak dalam memahami atau menilai suatu hal yang terjadi di sekitarnya (Waidi, 2006).

David Krech dan Richard S. Crutchfield (1977) menyatakan bahwa persepsi dipengaruhi oleh faktor personal dan faktor situasional. Selain itu, persepsi sangat dipengaruhi pula oleh perhatian.

#### 1. Faktor Fungsional

Faktor fungsional berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan faktor-faktor personal. Penentu persepsi bukan jenis atau bentuk stimuli, tetapi karakteristik orang yang bereaksi pada stimuli.

#### 2. Faktor Struktural

Faktor-faktor struktural dari sifat stimuli fisik dan efek-efek saraf yang ditimbulkan pada sistem saraf individu. Menurut Teori Gestalt, bila kita mempersepsi sesuatu, kita mempersepsikan sebagai suatu keseluruhan, Kita tidak melihat bagian-bagiannya lalu menghimpunnya.

Menurut Kohler, jika ingin memahami kejadian tidak bisa dengan cara memisahkan fakta-fakta, tapi harus memandangnya dalam hubungan keseluruhan. Untuk memahami seseorang atau sesuatu, kita harus melihat dalam konteksnya, dalam lingkungannya, dalam masalah yang dihadapi.

### 3. Perhatian

Menurut Kenneth E. Andersen, perhatian ialah proses mental ketika stimuli atau rangkaian stimuli menjadi menonjol di kesadaran saat stimuli lain menyerah.

Menurut Potter dan Perry (2001) faktor yang mempengaruhi terbentuknya persepsi diantaranya adalah variabel interpersonal yang meliputi tingkat pendidikan, tingkat perkembangan, latar belakang sosiokultural, serta peran. Sedangkan menurut Kozier (2004), faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang adalah:

#### 1. Variabel demografi

Umur, jenis kelamin, ras, dan suku bangsa

#### 2. Variabel sosiopsikologi

Tekanan sosial merupakan pengaruh teman sebaya atau kelompok-kelompok lain (*self help group*) yang dapat mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk berperilaku meskipun motivasi orang tersebut rendah.

#### 3. Variabel struktural

Pengetahuan terhadap sesuatu serta pengalaman terhadap sesuatu tersebut sebelumnya merupakan variabel struktural yang dianggap dapat mempengaruhi perilaku seseorang.

#### 4. *Cues of action*

Berupa isyarat internal dan eksternal.

Pada dasarnya persepsi bersifat unik dan spesial, persepsi berhubungan dengan faktor kebudayaan lingkungan yang dipengaruhi oleh pengetahuan, nilai/norma, agama, kepercayaan, kebutuhan, dan motivasi terhadap dunia.

Teori persepsi digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana aparat memberikan pendapat atau tanggapan terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen serta budaya organisasi di tempat mereka bekerja, serta kinerjanya masing-masing.

### **2.1.5. Teori Komitmen Afektif (Affective Commitment Theory)**

Teori Komitmen Afektif (*Affective Commitment Theory*) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen tahun 1997, mengkaji bagaimana keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi mereka mempengaruhi kinerja dan perilaku di tempat kerja (Hadi & Tentama, 2020). Komitmen afektif adalah tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang pegawai dengan organisasi

mereka (Kaur dan Mittal, 2020). Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari organisasi dan merasakan keterikatan emosional yang kuat terhadap tempat kerja mereka (Kaur *et al.*, 2020). Mereka cenderung menunjukkan prestasi kerja lebih baik, memiliki tingkat absensi lebih rendah, serta jarang berpikir untuk meninggalkan organisasi karena merasa bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Girdwichai dan Sriviboon, 2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif meliputi pengalaman kerja yang positif, keselarasan nilai antara individu dan organisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pengakuan dan penghargaan atas kontribusi pegawai (Komariyah *et al.*, 2023). Partisipasi dalam pengambilan keputusan, termasuk saat proses penganggaran, bisa menaikkan komitmen afektif karena pegawai merasa dihargai dan memiliki suara dalam organisasi (Nguyen *et al.*, 2020).

Komitmen afektif bisa memoderasi hubungan antara partisipasi dalam penganggaran serta kinerja pegawai (Jatmiko *et al.*, 2020). Ketika pegawai memiliki komitmen afektif tinggi dilibatkan dalam proses penganggaran, mereka cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk bekerja keras demi mencapai tujuan anggaran tersebut (Acássia Guidini *et al.*, 2020). Partisipasi dalam penganggaran membuat mereka merasa dihargai dan semakin memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi (Setyoko dan Kurniasih, 2022). Implementasi strategi untuk meningkatkan komitmen afektif meliputi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menyediakan peluang pengembangan karier, mengakui kontribusi pegawai, dan mendorong partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dari Teori Komitmen Afektif, organisasi dapat meningkatkan keterikatan emosional pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja, loyalitas, dan kontribusi positif mereka terhadap keberhasilan organisasi (Nguyen *et al.*, 2021).

## **2.1.6. Kinerja Aparat**

### **2.1.6.1. Definisi Kinerja**

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 12 Tahun 2019 mengenai Pengelolaan Keuangan Daerah mendefinisikan prestasi kerja sebagai output kegiatan/program yang akan atau sudah dicapai terkait pemakaian anggaran berkuantitas dan berkualitas terukur. Kinerja aparatur pemerintahan dinilai dari bagaimana unit kerja pemerintahan berusaha dalam pelayanan terbaik dengan menggunakan sumber

daya tersedia. Selanjutnya Stoner (1986) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan oleh individu, kelompok, ataupun organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Wiratih *et al.*, (2022) menemukan bahwa budaya lokal mempunyai dampak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada pemerintah daerah, meskipun tidak berhasil sebagai moderator dalam hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota. Di sisi lain, hasil penelitian Risakotta dan Akbar (2019) mengidentifikasi bahwa akuntabilitas internal dan motivasi kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pejabat pemerintah, sedangkan akuntabilitas eksternal dan pendidikan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, Beerli *et al.*, (2019) menyoroti bahwa manajemen kinerja yang efektif di tingkat lokal berkorelasi dengan tingkat kepuasan dan kepercayaan warga yang lebih tinggi terhadap pemerintah, yang menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja yang baik dapat mendukung tata kelola pemerintahan yang baik.

Mahoney *et al.*, (1963) mengatakan bahwa kinerja ialah hasil kerja pencapaian seseorang atau sekelompok dalam organisasi sejalan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk menggapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial ialah satu aspek peningkatan efektivitas prestasi kerja organisasional. Lebih lanjut Mahoney *et al.*, (1963) mengemukakan kinerja manajerial ialah kinerja individu anggota organisasi di aktivitas manajerial yang meliputi perancangan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penilaian staf, negosiasi, dan perwakilan.

#### **2.1.6.2. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah sistem yang memiliki tujuan membantu manajer publik untuk mengukur strategi yang dicapai lewat alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja bisa sebagai alat pengendalian organisasi sebab penilaian prestasi kerja diperkuat akan penetapan *reward and punishment system*. Seiring dengan peranan anggaran itu, Argyris (1952) mengatakan pula bahwa kunci prestasi kerja efektif adalah jika tujuan anggaran tercapai serta keikutsertaan bawahan berperan penting akan pencapaian tujuan.

Pengukuran kinerja di pemerintahan daerah merupakan proses esensial yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pejabat serta lembaga dalam menyediakan layanan kepada masyarakat. Proses ini melibatkan



pengembangan sistem pengukuran kinerja, yang mencakup pengumpulan data dan perhitungan metrik untuk akuntabilitas operasional. Menurut Rivenbark dan Pizzarella (2002), ada kebutuhan penting untuk mengaudit keakuratan data kinerja untuk memastikan bahwa statistik yang dihasilkan dapat diandalkan sebagai dasar peningkatan layanan.

Mardiasmo (2005:121) menyatakan bahwa pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu :

1. Untuk perbaikan kinerja pemerintah;
2. Untuk pengalokasian sumber daya serta pembuat keputusan; dan
3. Merealisasikan pertanggungjawaban publik serta perbaikan komunikasi kelembagaan.

Meski penting, pengukuran prestasi kerja sering kali dihadapkan pada tantangan seperti kesenjangan antara teori dan praktik, dengan banyak lembaga yang belum menerapkan metrik ini secara berarti, seperti diungkapkan oleh Poister dan Streib (1999). Lebih lanjut, pengukuran kinerja yang efektif terkait erat dengan peningkatan kepuasan dan kepercayaan warga terhadap pemerintah, menunjukkan bahwa praktik ini dapat mendukung tata kelola yang baik dan transparan, seperti yang dijelaskan oleh Beer, Uster, dan Vigoda-Gadot (2019). Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya berguna sebagai media akuntabilitas juga sebagai sarana peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Pengukuran kinerja ini mendukung pemerintahan daerah dalam meningkatkan transparansi dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Selanjutnya Mahoney (1963) menerangkan tugas-tugas manajerial yaitu:

1. Perencanaan  
Penetapan tujuan-tujuan, kebijakan, arah pengambilan tindakan/pelaksanaan. Termasuk jadwal pekerjaan, pembuatan anggaran, penyusunan prosedur-prosedur, penentuan tujuan, persiapan agenda dan membuat program.
2. Investigasi  
Mengumpulkan serta mempersiapkan informasi, umumnya berbentuk catatan-catatan, laporan-laporan serta rekening-rekening, inventarisasi, penilaian hasil, persiapan laporan keuangan, persiapan catatan, penelitian, dan analisa pekerjaan.

### 3. Koordinasi

Tukar menukar informasi dengan bagian lain demi kesesuaian dan keterhubungan program-program, memperjelas sasaran ke departemen lain, memperlancar relasi manajer-manajer lain, menjadwalkan pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerja sama dengan departemen lain.

### 4. Evaluasi

Tindakan pengukuran dan pengharapan atas usulan, laporan juga observasi prestasi kerja. Penilaian karyawan, penilaian catatan-catatan output kerja, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk, persetujuan permintaan-permintaan, penilaian usulan-usulan serta saran-saran.

### 5. Pengawasan

Pengarahan dan pengembangan bawahan, memimpin bawahan, pemberian nasihat pada bawahan, melatih bawahan, menerangkan mengenai aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, penanganan keluhan-keluhan bawahan.

### 6. Penilaian staf

Pemeliharaan suasana kerja dari satu/ beberapa unit yang dipimpin, lewat rekrutmen tenaga kerja, wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan dan pemindahan.

### 7. Negosiasi

Melakukan perundingan kontrak untuk hal-hal terkait dengan pemerintahan, negosiasi pajak, melakukan perundingan terkait hubungan pemerintah dan masyarakat.

### 8. Perwakilan

Wakil kepentingan umum organisasi, konsultasi kontrak individu/ kelompok, pidato-pidato, kampanye-kampanye masyarakat, pelucuran hal-hal baru dan berpartisipasi dalam pertemuan.

Salah satu sasaran sumber daya manusia untuk menggunakan sistem kinerja adalah untuk menentukan siapa yang akan dipromosikan, ditransfer, atau diberhentikan. Kinerja bisa juga digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja tambahan. Perilaku yang semacam ini akan memberikan kontribusi positif yang akan memotivasi individu untuk terus meningkatkan kinerjanya. Adanya pengawasan baik dari individu lain ataupun dari kelompok lain dinilai akan dapat memberikan evaluasi kinerja pegawai.

## **2.1.7. Partisipasi Anggaran**

### **2.1.7.1. Definisi Partisipasi Anggaran**

Anggaran merupakan pernyataan formal oleh manajemen mengenai rencana-rencana masa depan dalam suatu rentang waktu tertentu, yang akan dipakai sebagai panduan pelaksanaan kegiatan selama rentang waktu tersebut (Hanson, 1966).

Siegel dan Marconi (1989) mendefinisikan partisipasi sebagai tahapan pengambilan keputusan sama-sama oleh dua belah pihak/lebih yang memiliki dampak di masa yang akan datang untuk pembuat keputusan tersebut. Sedangkan Brownell (1982b) menjelaskan bahwa partisipasi sebagai langkah yang melibatkan langsung individu-individu dan memiliki dampak pada penetapan tujuan anggaran.

Partisipasi anggaran adalah proses dimana pihak yang terlibat diberi kesempatan mempengaruhi dan ikut serta saat penyusunan anggaran serta proses pengambilan keputusan terkait anggaran. Partisipasi anggaran secara umum mencakup keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk manajer dan karyawan, dalam merancang anggaran yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka. Partisipasi ini dianggap sebagai bagian penting dari pengelolaan kinerja dan pengambilan keputusan organisasi, karena membantu dalam meningkatkan komitmen, efisiensi, dan efektivitas organisasi dengan memastikan bahwa anggaran mencerminkan realitas operasional dan kebutuhan organisasi. Secara umum, partisipasi anggaran dianggap dapat meningkatkan kinerja manajerial dan sikap positif terhadap pekerjaan karena melibatkan individu dalam proses yang mempengaruhi hasil kerja mereka. Ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil anggaran, serta dapat mengurangi potensi ketidakpuasan dan konflik internal dalam organisasi.

Definisi partisipasi dalam penganggaran secara rinci dikemukakan oleh Milani (1975):

1. Sampai mana keterlibatan para manajer berdampak pada anggaran dipengaruhi;
2. Alasan-alasan para atasan saat revisi anggaran;
3. Frekuensi menerangkan inisiatif, memberikan masukan/ pendapat mengenai anggaran kepada atasan tanpa diminta;
4. Sampai mana manajer merasa memiliki dampak dalam anggaran final;
5. Kepentingan manajer dalam andilnya pada anggaran; dan

6. Frekuensi anggaran menjadi diskusi para atasan saat penyusunan anggaran.

Milani (1975) mengatakan terdapat beberapa indikator dalam partisipasi anggaran, yakni :

1. Keterlibatan;
2. Dampak pada anggaran; dan
3. Komitmen.

Milani berpendapat faktor utama pembeda antara partisipasi penyusunan anggaran dengan non partisipasi ialah level keterlibatan dan dampak bawahan terhadap pembuatan keputusan saat penyusunan anggaran. Dengan demikian, disimpulkan bahwa inti dari partisipasi penyusunan anggaran adalah kerja sama di antara semua level organisasi.

#### **2.1.7.2. Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran**

Cherrington (1973) menyatakan bahwa ada tiga tujuan utama bisa tercapai lewat partisipasi anggaran, yakni :

1. Akseptasi karyawan pada rencana aktivitas perusahaan;
2. Peningkatan semangat kerja;
3. Peningkatan produktivitas.

Partisipasi penyusunan anggaran mengarah pada besarnya andil individu dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaannya demi pencapaian target anggaran. Hal tersebut dibutuhkan supaya para atasan lebih puas dan produktif saat bekerja dan muncul perasaan selalu ingin mencapai prestasi.

Adapun manfaat dari partisipasi anggaran adalah :

1. Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi;
2. memunculkan komitmen lebih besar kepada bawahan dalam pelaksanaan dan pemenuhan anggaran serta bisa mewujudkan lingkungan yang bisa mendorong pendapatan dan penggunaan informasi..

Tujuan dan manfaat partisipasi anggaran meliputi berbagai aspek yang menguntungkan baik untuk individu maupun organisasi secara keseluruhan. Berikut ini adalah beberapa tujuan dan manfaat utama dari partisipasi anggaran:

1. Meningkatkan Kinerja Manajerial: partisipasi anggaran telah terbukti meningkatkan kinerja manajerial. Manajer yang terlibat dalam proses anggaran cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang target dan ekspektasi, yang membantu mereka dalam merencanakan dan mengelola sumber daya secara lebih efektif (Govindarajan, 1986).

2. Meningkatkan Kepuasan Kerja: partisipasi anggaran juga dikaitkan peningkatan kepuasan kerja. Keterlibatan ini memberikan rasa memiliki dan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan, yang secara positif mempengaruhi sikap dan kepuasan kerja karyawan (Zonatto *et al.*., 2020).
3. Meningkatkan Komitmen Organisasional: Keterlibatan karyawan dalam proses anggaran dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Keterlibatan ini membantu mereka merasa lebih terikat dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka dan organisasi secara keseluruhan (Noor dan Othman, 2012).
4. Peningkatan Kualitas Anggaran: Partisipasi dapat meningkatkan kualitas anggaran dengan memungkinkan karyawan menyumbangkan pengetahuan dan informasi yang relevan. Ini mengarah pada pembuatan anggaran yang lebih akurat dan realistis, yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan (Magner, Welker, dan Campbell, 1996).
5. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas: Melalui partisipasi anggaran, organisasi dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses anggaran. Keterlibatan lebih luas membantu memastikan bahwa keputusan anggaran dibuat dengan mempertimbangkan berbagai perspektif, yang dapat mengurangi risiko dan meningkatkan akuntabilitas.

Dengan demikian, partisipasi anggaran tidak hanya membantu dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya tetapi juga meningkatkan kinerja, kepuasan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Manfaat-manfaat ini menunjukkan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses anggaran untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi yang lebih besar.

#### **2.1.7.3. Pengukuran Partisipasi Anggaran**

Milani (1975) mengatakan terdapat enam faktor pengukur partisipasi anggaran, yaitu :

1. Keikutsertaan saat penyusunan anggaran  
Keikutsertaan ialah keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran. Para manajer yang ikut sertadan berpartisipasi aktif akan merasa bahwa tujuan anggaran ialah tujuan bersama.
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran  
Kepuasan ialah keselarasan hasil oleh para manajer setelah diikutsertakan di

proses penetapan anggaran serta perasaan manajer terhadap terrealisasinya anggaran. Kepuasan manajer dalam proses penetapan anggaran akan berpengaruh positif pada perilaku manajer terkait.

3. Kebutuhan berpendapat

Kebutuhan ialah terdapat peranan ataupun pentingnya keikutsertaan para manajer dalam proses penetapan anggaran. Manajer akan lebih termotivasi ikut serta aktif dalam proses penetapan anggaran apabila ada perasaan dimana perusahaan memerlukan ide dan gagasan mereka.

4. Kerelaan dalam memberikan pendapat

Kerelaan ialah kemauan sukarela para manajer untuk ikut serta aktif saat penyusunan anggaran. Kerelaan ini bisa berupa kerelaan manajer memberikan usulan anggaran dengan sukarela tanpa perintah atasan.

5. Besarnya dampak pada penetapan anggaran final

Besarnya dampak ialah ukuran besarnya fungsi dan pemberian andil para manajer pada keputusan akhir anggaran. Dampak proses penyusunan anggaran berupa hak para manajer menyetujui/menolak penyusunan anggaran.

6. Seringnya atasan meminta pendapat saat penyusunan anggaran

Durasi atasan meminta pendapat/usulan saat penyusunan anggaran mengarah kepada terdapat tidaknya peluang untuk para manajer dalam pengungkapan pendapat serta usulan anggaran. Hal tersebut memperlihatkan pula terdapat tidaknya keinginan atasan dalam pemberian kesempatan untuk para manajer andil aktif.

Pengukuran partisipasi anggaran sering melibatkan penilaian seberapa besar keterlibatan karyawan dan manajer dalam proses penganggaran. Berikut ini beberapa aspek penting dalam penelitian terkait pengukuran partisipasi anggaran:

1. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan Anggaran: Pengukuran ini melihat sejauh mana karyawan terlibat dalam menetapkan target anggaran dan keputusan terkait anggaran. Ini termasuk seberapa sering mereka berpartisipasi dalam pertemuan anggaran dan seberapa besar kontribusi mereka dalam diskusi anggaran.
2. Pengaruh pada Hasil Anggaran: Ini melibatkan penilaian seberapa besar pengaruh partisipasi karyawan terhadap hasil akhir dari anggaran yang ditetapkan. Ini bisa diukur melalui survei atau wawancara yang menanyakan tentang persepsi karyawan mengenai dampak partisipasi mereka.

3. Tingkat Kepuasan dan Komitmen terhadap Proses Anggaran: Pengukuran ini melihat bagaimana partisipasi dalam anggaran mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
4. Penggunaan Informasi Anggaran untuk Evaluasi Kinerja: mengukur seberapa efektif informasi anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, yang mencakup penilaian terhadap efektivitas penggunaan target anggaran sebagai ukuran kinerja.

Studi oleh Lau dan Tan (2012) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memediasi hubungan antara penggunaan target anggaran untuk evaluasi kinerja dan persepsi keadilan prosedural, yang selanjutnya mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, pengukuran partisipasi anggaran bisa sangat beragam dan melibatkan berbagai aspek dari proses penganggaran dan dampaknya terhadap individu dan organisasi.

#### **2.1.7.4. Partisipasi Anggaran dalam Sektor Publik**

Anggaran merupakan hal penting bagi suatu pemerintah untuk menjalankan roda pemerintahannya. Anggaran adalah dokumen yang memuat perkiraan kinerja, baik penerimaan dan pengeluaran, yang tersaji di ukuran moneter yang akan dicapai di rentang waktu tertentu beserta data sebelumnya sebagai bentuk kendali serta pengukuran prestasi kerja (Halim dan Kusufi 2012).

Sebelum menetapkan sebuah anggaran, harus terlebih dahulu melalui proses penyusunan anggaran yang disebut dengan penganggaran. Proses anggaran pada sektor publik diawali pada proses perumusan serta perancangan strategis yang umumnya menggunakan pendekatan penganggaran berbasis kinerja. Penganggaran sektor publik berhubungan dengan proses penetapan jumlah pengalokasian dana bagi masing-masing program kegiatan dalam satuan moneter.

Anggaran sektor publik lebih dominan merujuk pada anggaran pemerintah yang berupa pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). APBN merupakan rencana pengeluaran/belanja dan penerimaan/pembiayaan suatu negara pada satu periode anggaran tertentu, dimana anggaran tersebut akan dialokasikan ke kementerian/lembaga/instansi, sedangkan APBD adalah rencana operasional keuangan pemerintah daerah yang dialokasikan kepada Satuan Kerja Perangkat

Daerah (SKPD).

APBD pada satu sisi menggambarkan perkiraan pengeluaran untuk mendanai berbagai program dan kegiatan daerah selama tahun anggaran tertentu, dan di sisi lain memperlihatkan taksiran atas sumber-sumber penerimaan daerah. APBD ditetapkan melalui peraturan daerah dan pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan peraturan gubernur/bupati/walikota. Adapun Keputusan presiden atau peraturan daerah menjadi pedoman bagi kementerian/lembaga/SKPD dalam pelaksanaan anggaran.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintah Daerah menetapkan kewenangan otonomi kepada daerah. Pemerintah daerah memiliki kewajiban mengembangkan layanan dan kesejahteraan masyarakat agar tercipta pemerataan dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 mengenai Pengelolaan Keuangan Daerah menjelaskan bahwa semua pengeluaran daerah dilakukan sesuai dengan jumlah dan sasaran yang ditetapkan APBD, sehingga dapat dilakukan pengendalian, pemeriksaan, dan pengawasan keuangan daerah. Proses penyusunan rancangan APBD akan melibatkan berbagai pihak dalam hal ini adalah eksekutif dan legislatif. Anggaran dibentuk eksekutif yang diwakilkan oleh kepala daerah diusulkan kepada legislatif yang dalam hal ini adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) untuk mendapatkan persetujuan.

Penyusunan proses anggaran daerah mengacu pada pendekatan kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 dan peraturan menteri dalam negeri tentang Pedoman Penyusunan Rancangan APBD, dimana proses penyusunannya dilakukan oleh TAPD bersama-sama dengan SKPD. Oleh karena itu, dapat dipastikan bahwa terdapat partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tujuan akhirnya adalah untuk penyediaan pelayanan dan pembangunan daerah untuk masyarakat.

Partisipasi anggaran di sektor publik melibatkan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, dalam proses perencanaan dan pengalokasian sumber daya pemerintah. Tujuannya adalah untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam penggunaan dana publik. Berikut ini adalah beberapa aspek penting dari partisipasi anggaran dalam sektor publik berdasarkan penelitian terbaru:

1. Peningkatan Kinerja dan Komitmen: Keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran bisa menaikkan prestasi kerja manajerial dengan memperkuat



komitmen organisasi. Sebuah studi di Malaysia menunjukkan bahwa sistem anggaran yang dimodifikasi untuk mendorong partisipasi lebih luas dari pegawai telah berhasil meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi di sektor publik (Ida Haryanti Mohd Noor dan Radiah Othman, 2012).

2. Peran dalam Reformasi Anggaran: Di Amerika Serikat, penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran telah menjadi bagian penting dari reformasi anggaran pemerintah daerah. Proses ini ditujukan untuk mencapai proses anggaran yang lebih demokratis dan melibatkan warga secara lebih luas dalam pengambilan keputusan anggaran (Li Ming, 2007).
3. Mendorong Partisipasi Masyarakat: Dalam konteks internasional, peningkatan transparansi dan kesempatan bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses anggaran dianggap penting untuk meningkatkan keterlibatan publik. Hal ini dapat memperkuat tata kelola pemerintahan dan meningkatkan pengalokasian sumber daya publik yang efisien (Ana-María Ríos, Bernardino Benito, dan F. Bastida, 2017).

Partisipasi anggaran di sektor publik tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan efisiensi penggunaan anggaran, tetapi juga mendukung proses demokratisasi pengambilan keputusan dan memperkuat keterlibatan masyarakat dalam tata kelola pemerintah. Ini menunjukkan pentingnya melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran untuk mencapai hasil yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

## **2.1.8. Kejelasan Sasaran Anggaran**

### **2.1.8.1. Definisi Kejelasan Sasaran Anggaran**

Locke dan Latham (1984) mengatakan sasaran adalah sesuatu yang hendak dicapai karyawan, dengan demikian sasaran anggaran yang jelas akan mendorong manajer untuk lebih efektif mengusahakan yang terbaik.

Menurut Kenis (1979) sasaran anggaran yang jelas merupakan ukuran tujuan anggaran yang ditentukan jelas dan spesifik agar anggaran tersebut dapat dimengerti orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Kejelasan sasaran anggaran mengacu pada sejauh mana tujuan dan target anggaran dinyatakan secara jelas dan spesifik, sehingga memungkinkan pemahaman yang baik oleh semua pihak yang bertanggung jawab untuk

mencapainya. Kejelasan ini penting karena membantu memastikan bahwa semua anggota organisasi atau entitas pemerintahan memahami apa yang harus dicapai melalui anggaran tersebut, memudahkan koordinasi dan pelaksanaan tugas, serta meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas penggunaan sumber daya. Penelitian yang dilakukan oleh Setyowati *et al.*, (2023) menyatakan tujuan anggaran yang jelas mempunyai dampak positif terhadap akuntabilitas prestasi kerja agen pemerintah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kontrol akuntansi dapat memoderasi dampak tujuan anggaran yang jelas terhadap tanggung jawab prestasi kerja, dimana pengaruhnya bisa positif atau negatif tergantung pada sistem pelaporan yang digunakan. Studi lain oleh Alhasnawi *et al.*, (2023) menyoroti bahwa kejelasan tujuan anggaran dapat memediasi relasi keikutsertaan anggaran dan kinerja manajerial, dan memperlihatkan dimana kejelasan tujuan anggaran tidak hanya meningkatkan pemahaman tetapi juga mendukung peningkatan kinerja manajerial melalui partisipasi yang lebih baik dalam proses anggaran.

Anggaran pemerintah daerah yang termuat di APBD merupakan rencana kerja keuangan tahunan pemerintah daerah selama 1 (satu) tahun tersusun jelas dan spesifik, serta merupakan desain teknis pelaksanaan pencapaian strategi tujuan daerah. Anggaran yang baik tidak hanya mengandung informasi pendapatan, belanja dan pembiayaan tapi juga informasi tingkat kinerja pemerintah daerah yang akan dicapai, dengan demikian anggaran bisa sebagai tolak ukur pencapaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas anggaran daerah menjadi penentu kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah daerah. (Syafrial, 2009).

Dengan demikian, sasaran anggaran yang jelas adalah aspek kritikal dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran yang efektif, memungkinkan peningkatan kinerja dan akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya.

#### **2.1.8.2. Kejelasan Sasaran Anggaran dalam Instansi Pemerintah**

Dalam tatanan pemerintahan daerah, penetapan tujuan anggaran yang jelas akan membantu aparat sebagai pelaksana anggaran dalam pencapaian realisasi, dan secara langsung akan mempengaruhi kinerja aparat yang bersangkutan. Salah satu penyebab tidak efektif dan efisiennya anggaran dikarenakan ketidakjelasan sasaran anggaran yang mengakibatkan aparat pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam penyusunan target-target

anggaran. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada pimpinan, untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Pimpinan akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan SKPD untuk menyusun target anggaran. Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai pemerintah daerah. Oleh karena itu, kinerja sendiri merupakan hasil akhir (output) organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi (Pratiwy, 2013).

Locke (1968) mengatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang, tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kenis (1979) menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan realisasi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Kenis (1979) juga menyatakan bahwa anggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya dan pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, sisi lain anggaran juga merupakan alat bagi SKPD untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Secara khusus, sasaran anggaran yang jelas di instansi pemerintah merupakan aspek penting yang berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya publik. Berikut adalah beberapa temuan penelitian mengenai pentingnya kejelasan sasaran anggaran di instansi pemerintah:

1. Pengaruh Positif pada Akuntabilitas Kinerja: Studi oleh Setyowati *et al.*, (2023) memperlihatkan sasaran anggaran yang jelas mempunyai dampak positif pada akuntabilitas kinerja di pemerintahan daerah. Penelitian ini juga menemukan kontrol akuntansi dapat berfungsi sebagai variabel moderasi yang berpengaruh pada relasi sasaran anggaran yang jelas dan tanggung jawab prestasi kerja lembaga pemerintah.
2. Kejelasan Sasaran dan Kontrol Akuntansi: Mile *et al.*, (2023) menemukan bahwa sasaran anggaran yang jelas signifikan mempengaruhi akuntabilitas prestasi kerja pemerintah. Hal tersebut menekankan pentingnya kejelasan sasaran anggaran dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

3. Pengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: penelitian yang dilakukan oleh Pebrianti dan Aziza (2019) menggambarkan sasaran anggaran yang jelas bersama dengan kontrol akuntansi dan sistem pelaporan, mempengaruhi secara positif akuntabilitas kinerja pada organisasi pemerintah daerah di Bengkulu. Temuan tersebut memperlihatkan sasaran anggaran yang jelas memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

Kejelasan sasaran anggaran memainkan peran kritis dalam meningkatkan kinerja dan akuntabilitas di sektor publik, memastikan bahwa alokasi dan penggunaan dana publik dilakukan dengan cara yang transparan dan bertanggung jawab.

#### **2.1.8.3. Pengukuran Kejelasan Sasaran Anggaran**

Ada dua karakteristik utama yang harus dipertimbangkan ketika menetapkan tujuan anggaran: tujuan harus spesifik dan tidak samar-samar, dan tujuan harus sulit namun dapat dilakukan (1987, Steers dan Porter).

Tujuh indikator diperlukan untuk pengukuran sasaran yang efektif, menurut Locke dan Lathan (1984):

1. Tujuan membuat secara terperinci umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
2. Kinerja menyatakan kinerja dalam bentuk pernyataan yang dapat diukur.
3. Standar, menetapkan standar/target yang dicapai.
4. Jangka waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
5. Sasaran prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.
6. Tingkat kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
7. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu aparat untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran tingkat kinerja dapat tercapai. Keterlibatan individu akan memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut serta bagaimana akan mencapainya dengan menggunakan sumber yang ada, selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan yang akan dicapai.

Pengukuran kejelasan sasaran anggaran umumnya melibatkan evaluasi seberapa spesifik dan jelas tujuan anggaran yang disampaikan dalam dokumen anggaran, serta seberapa mudah bagi pemangku kepentingan untuk memahami dan mengimplementasikannya. Beberapa penelitian telah mengeksplorasi

metodologi untuk mengukur kejelasan ini dalam konteks pemerintahan. Berikut adalah beberapa temuan:

1. **Penilaian Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pelaporan:** Penelitian oleh Setyowati *et al.*, (2023) mengungkapkan bahwa kejelasan sasaran anggaran dan sistem pelaporan memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja lembaga pemerintah. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kontrol akuntansi dapat berperan sebagai variabel moderasi, mempengaruhi hubungan antara kejelasan tujuan anggaran dan tanggung jawab kinerja lembaga pemerintah.
2. **Dampak Kejelasan Sasaran Anggaran pada Kinerja Pemerintah Daerah:** Penelitian oleh Sigar *et al.*, (2023) menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, sementara desentralisasi hanya memiliki pengaruh sebagian. Ini menunjukkan pentingnya sasaran anggaran yang jelas dalam meningkatkan kinerja pemerintahan.

Metode yang umum digunakan dalam pengukuran ini meliputi survei dan wawancara dengan pemangku kepentingan untuk menilai pemahaman mereka tentang sasaran anggaran, serta analisis dokumen anggaran untuk menilai kejelasan dan spesifisitas sasaran yang tertulis. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa semua pihak dalam proses anggaran mengerti tujuan yang harus dicapai dan bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut

#### **2.1.9. Komitmen Organisasi**

Istilah komitmen organisasi diperkenalkan oleh Etzioni pada tahun 1961. Istilah ini menjadi semakin terkenal mulai sekitar tahun 1977 setelah dibicarakan oleh Staw dan Salancik yang mengusulkan dua jenis komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen sosial (*behavioral commitment*).

Komitmen sikap merupakan suatu kondisi dimana seseorang mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauh mana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif (Allen dan Meyer, 1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi (Mowday *et al.*, 1982). Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauh mana

karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi (Miner, 1992).

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi merupakan suatu konstruksi psikologis yang mempunyai pengaruh terhadap keputusan individu mengenai kelanjutan keanggotaan seseorang dalam suatu organisasi dan merupakan ciri hubungan anggota dengan organisasinya. Menurut definisi ini, aparat yang berkomitmen terhadap organisasinya akan memiliki peluang lebih besar untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut dibandingkan aparat yang tidak berkomitmen.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) terdiri dari tiga komponen organisasi yakni:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif), adalah komitmen yang berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan andil karyawan pada organisasi. Oleh karena itu, karyawan berkomitmen afektif tinggi akan terus bekerja di organisasi sebab mereka memang ingin (*want to*). Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung merasa senang dan puas dengan pekerjaan mereka
2. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), adalah suatu komitmen yang didasarkan pada pemikiran untung rugi karyawan berhubungan dengan kemauan tetap bekerja atau justru pergi dari organisasi. Karyawan yang utamanya bekerja karena komitmen berkelanjutan ini bertahan di organisasi sebab mereka butuh (*need to*).
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif), adalah komitmen yang berhubungan dengan perasaan harus tetap bekerja di organisasi. Ini artinya karyawan berkomitmen normatif tinggi merasa mereka wajib (*ought to*) bertahan di organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi merasa bahwa mereka harus tetap di organisasi karena alasan etis atau moral.

Hal umum dari ketiga komponen komitmen di atas ialah komitmen dilihat sebagai keadaan psikologis: (1) memperlihatkan relasi individu dengan organisasi, dan (2) memiliki implikasi dalam keputusan meneruskan atau berhenti keanggotaannya di organisasi.

Hasil studi Meyer dan Allen (1991) menawarkan pandangan komprehensif tentang komponen-komponen ini, mengemukakan bahwa setiap komponen berkembang karena alasan berbeda serta mempunyai implikasi berbeda bagi tingkah laku di tempat kerja. Komitmen organisasi penting karena berkorelasi dengan sejumlah hasil positif termasuk produktivitas yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, dan tingkat kehadiran yang lebih baik di tempat kerja. Itu juga dapat mempengaruhi seberapa baik karyawan merespons dalam situasi sulit dan tantangan organisasi

Dengan demikian komitmen organisasi menjadi tolak ukur sejauh mana aparat pemerintah memihak pada suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Dengan mempunyai komitmen organisasi yang kuat, maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Selain itu, komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan aparat lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan.

#### **2.1.10. Budaya Organisasi**

Budaya terlihat sebagai “fenomena” mengelilingi kehidupan banyak orang. Jika budaya dikecilkan ruang lingkup juga lebih kecil, dan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, lalu direkayasa, diatur dan diubah.

Budaya dilahirkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya itu akan memberi dampak penggunaan kriteria dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak memutuskan iklim umum dari tingkah laku yang bisa diterima baik ataupun tidak. Bagaimana bisa disosialisasikan akan bergantung pada pencapaian level sukses dalam pencocokan nilai-nilai pegawai baru dan nilai-nilai organisasi.

Hofstede (1990) mendefinisikan budaya organisasi sebagai 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.

Variabel dimensi budaya organisasi yang dijadikan dasar pengukuran diturunkan dari 6 (enam) dimensi budaya organisasi mengacu pada hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung- Leung Luk (1993)

yang meliputi :

1. *Profesionalisme*, yaitu ukuran kecakapan atau keahlian yang dimiliki oleh pekerja organisasi. Jabatan pekerja profesional atau pekerjaan pekerja profesional akan berhasil optimal. Pada organisasi yang menjunjung nilai-nilai profesionalisme pekerja akan bekerja sebagai bentuk tanggung jawab. Seorang pekerja profesional akan menyelesaikan tugas tanpa banyak keluhan karena ia yakin bisa menyelesaikannya walaupun di bawah tekanan (*under pressure*). Untuk kemampuannya penyelesaian tugasnya, seorang profesional cenderung menuntut penghasilan/ penghargaan (*reward*) berbeda dari pekerja lainnya.
2. *Kepemimpinan*, yaitu tingkat keterlibatan atasan pada masalah-masalah bawahan di luar pekerjaan. Hubungan antar pribadi yang terbina baik menciptakan iklim kerja yang cerah. Hubungan antar pribadi juga berdampak pada penilaian terhadap pekerja. Dalam hal promosi bagi suatu divisi juga melibatkan hubungan antar pribadi. Seorang atasan mungkin akan mempertahankan seorang bawahan bagi divisinya yang menurut penilaiannya bertipe loyal dan mudah dibina walaupun mungkin potensinya belum tentu lebih baik dari pekerja lainnya.
3. *Kepercayaan kepada rekan kerja*, yaitu interaksi antar sesama pekerja dalam organisasi. Sikap yang terbuka, ramah dalam pergaulan dan perilaku yang menunjukkan rasa persaudaraan yang tinggi, karena perasaan senasib akan menumbuhkan perilaku positif. Melalui rasa percaya kepada rekan sekerja, masalah-masalah pekerjaan/ pribadi akan dapat diatasi dengan perhatian dari rekan-rekan kerja.
4. *Keteraturan*, yaitu kondisi lingkungan kerja dengan aturan-aturan yang harus dipatuhi anggota organisasi. Tujuannya menjamin keseragaman dalam pelaksanaan, memudahkan koordinasi dan pengawasan. Peraturan harus berlaku sama untuk semua orang/ departemen di organisasi, sehingga mencerminkan keadilan.
5. *Konflik*, yaitu adanya pertentangan di organisasi pemicu rasa tidak nyaman bekerja. Hal tersebut mendorong penurunan motivasi terhadap perilaku pekerja. Kompetisi tidak sehat antar departemen menyebabkan terhambatnya komunikasi dan koordinasi. Selain itu karyawan baru mungkin membutuhkan waktu lebih lama beradaptasi, diterima sebagai anggota organisasi tersebut.
6. *Integrasi*, yaitu iklim terbentuk di organisasi dimana pekerja merasa memiliki



ikatan kuat dengan organisasi. Pada situasi itu pekerja akan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Pekerja akan merasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi dan merasa aman dengan pekerjaannya karena merasa dihargai. Lingkungan kerja yang menyenangkan ini juga didukung oleh kerja sama yang terjalin baik.

Budaya organisasi dibentuk oleh pengaruh pendiri organisasi, lingkungan eksternal dimana organisasi beroperasi dan karyawan serta hakikat dari organisasi. Budaya organisasi berasal dari 3 sumber menurut (Robbins 2002), yaitu :

1. *Pendiri organisasi.* Pendiri sering berkepribadian dinamis, bernilai kuat, dan bervisi jelas mengenai organisasi. Pendiri memiliki peran utama dalam menarik karyawan. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi dan tetap dipertahankan sepanjang waktu dalam organisasi.
2. *Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal.* Penghargaan organisasi pada perilaku tertentu dan kebijakan mengarah ke pengembangan sikap dan nilai.
3. *Karyawan.* Hubungan kerja karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi.

Nilai-nilai budaya jika dikaitkan kehidupan organisasi, seharusnya menjadi budaya organisasi yang berfungsi untuk:

1. Pengendalian diri masing-masing anggota organisasi.
2. Perekat anggota organisasi untuk membangun kepentingan organisasi dan kepentingan bersama.
3. Perekat solidaritas antara anggota organisasi untuk hidup saling menghargai, menghormati dan saling mendukung.

Budaya organisasi tersebut akan menjadi media penyemangat dan pendorong aktivitas-aktivitas sumber daya manusia. Prinsip “saling mendukung” dalam kehidupan organisasi tidak kalah penting, oleh karena esensinya ialah terwujudnya kebersamaan demi melaksanakan tugas, fungsi dan atau misi suatu organisasi.

Kebersamaan di organisasi terlihat dari dua dimensi, yakni kebersamaan intern organisasi dan ekstern organisasi (*stakeholders*). Diperlukan sinergi terjaga antara kedua dimensi agar memberi manfaat pada peningkatan produktivitas organisasi (*organization performance*). Kebersamaan tidak lepas dari budaya

organisasi yang ditetapkan dan menjadi komitmen masing-masing di organisasi. Dengan demikian kerja sama baik berbentuk kerja tim, hubungan kerja, maupun karena sinergisme akan sangat bermanfaat dan merupakan sarana handal peningkatan produktivitas organisasi.

## **2.2. Tinjauan Empiris**

Penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat telah dilakukan oleh para ahli baik dengan dengan atau tanpa menggunakan variabel kontinjensi. Cahyadi (2015) meneliti pengaruh partisipasi dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur daerah dengan budaya siri' na pacce sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan di Kota Makassar. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 85 aparat dari 52 SKPD. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah moderating regression analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja aparat perangkat daerah sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat perangkat daerah. Selanjutnya budaya siri' na pacce tidak memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja. Sedangkan budaya siri' na pacce memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat perangkat daerah pemerintah Kota Makassar.

Sari, Adiputra, dan Yuniarta (2014) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Badung. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 75 aparat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Shelly, Emrinaldi, dan Julita (2014) meneliti pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: komitmen organisasi, budaya organisasi dan locus of control sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada SKPD di Kota Pekanbaru. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 78 aparat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kejelasan tujuan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran

dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat. Sedangkan budaya organisasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Nurhalimah (2013) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur perangkat daerah. Penelitian ini dilakukan pada SKPD Pemerintahan Aceh. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap 99 aparat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur perangkat daerah di Pemerintah Aceh.

Arifin (2012) meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan pada pemerintah daerah Kota Semarang. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 117 aparat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Bangun (2009) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Deli Serdang. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap 62 aparat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD. Tinjauan empiris dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian-Penelitian Terdahulu**

No.	Judul	Variabel yang Digunakan	Kesimpulan
1.	Pengaruh Partisipasi dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Daerah dengan Budaya Siri' Na Pacce Sebagai Variabel Moderasi	Partisipasi Anggaran (X1), Kejelasan sasaran Anggaran (X2), Budaya Siri' Na Pacce (X3), Kinerja Aparatur(Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi anggaran signifikan berdampak positif pada kinerja aparat perangkat daerah</li> <li>- Kejelasan sasaran anggaran tidak berdampak</li> </ul>

No.	Judul	Variabel yang Digunakan	Kesimpulan
	(Cahyadi, 2015)		<p>signifikan pada kinerja aparat perangkat daerah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya siri' napa'ce tidak signifikan memoderasi dampak partisipasi anggaran pada kinerja.</li> <li>- Budaya siri' napa'ce signifikan memoderasi dampak kejelasan sasaran anggaran pada kinerja aparat perangkat daerah pemerintah Kota Makassar.</li> </ul>
2.	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating (Sari, Adiputra, dan Yuniarta, 2014)	Partisipasi penyusunan anggaran (X1), kepuasan kerja (X2), komitmen organisasi (X3), kinerja aparat pemerintah daerah (Y)	Partisipasi penyusunan anggaran, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berdampak positif pada kinerja aparat pemerintah daerah.
3.	Pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: komitmen organisasi, budaya organisasi dan <i>locus of control</i> sebagai variabel moderating (Shelly, Emrinaldi, dan Julita, 2014)	Partisipasi anggaran (X1), kejelasan tujuan anggaran (X2), komitmen organisasi (X3), budaya organisasi (X4), dan <i>locus of control</i> (X5), Kinerja aparat pemerintah daerah (Y)	Partisipasi anggaran dan tujuan anggaran yang jelas memiliki pengaruh pada kinerja aparat pemerintah daerah. Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat. Sedangkan budaya organisasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran pada kinerja

No.	Judul	Variabel yang Digunakan	Kesimpulan
			aparapemerintah daerah.
4.	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur perangkat daerah (Nurhalimah, 2013)	Partisipasi penyusunan anggaran (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2), kinerja aparatur perangkat daerah (Y)	Partisipasi penyusunan anggaran berdampak pada kinerja aparatur perangkat daerah, Sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berdampak pada kinerja aparatur perangkat daerah di Pemerintah Aceh
5.	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) (Arifin, 2012)	Partisipasi penyusunan anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), budaya organisasi (X3), dan gaya kepemimpinan (X4), kinerja aparat pemerintah daerah (Y)	Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen dan budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan berdampak signifikan pada kinerja aparat pemerintah daerah
6.	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel moderasi (Bangun, 2009)	partisipasi penyusunan anggaran (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2) dan struktur desentralisasi (X3), pengawasan internal (X4), kinerja SKPD (Y).	partisipasi penyusunan anggaran berdampak pada kinerja manajerial SKPD, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berdampak pada kinerja manajerial SKPD.
7.	Budgetary participation, Motivation, and Managerial Performance (Browneel dan McInnes, 1986)	Budgetary Participation (X1), Motivation (Y1), and Managerial Performance (Y2)	Partisipasi anggaran berdampak positif dan signifikan pada kinerja manajerial.
8.	Effects on Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitude	Partisipasi Anggaran (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2), Umpan balik	Partisipasi dan kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh yang

No.	Judul	Variabel yang Digunakan	Kesimpulan
	and Performance (Kenis, 1979)	anggaran (X3), evaluasi anggaran (X4), dan kesulitan tujuan anggaran(X5), Sikap (Y1) dan Kinerja (Y2)	signifikan terhadap kinerja
9.	The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes (Milani,1975)	Budgetary Participation (X1), Performance (Y)	Terdapat hubungan tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja manajerial

Sumber : Data Sekunder diolah, 2023