

# Menilik Kinerja SKPD Kabupaten Kulonprogo Berdasarkan Partisipasi dan Komitmen Organisasi Para Penyusun Anggaran

Ratna Purnama Sari<sup>1</sup>, Sri Widodo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Akuntansi  
Universitas PGRI Yogyakarta  
Email : [ratnaps@upy.ac.id](mailto:ratnaps@upy.ac.id)

## ABSTRACT

*A regional work unit is a government unit who prepare and implement the budget in every work units. Generally, the people worked inside it will have a high commitment to their organization. This research has a primary goal to explore if being participated in the preparation of budgeting and being committed to their organization will directly giving an effect to the performance of works. By using the total of 112 questionnaires, all of the people inside of regional work unit in Kulonprogo who responsible in preparation of budgeting asked to be the respondents. For analyzing the data, this research used multiple regression analysis. The results show that the performance of regional work unit influenced by organizational commitment but not influenced by participation of budget setter.*

*Keywords: Participation of budget setter, commitment of organization, work performance*

## PENDAHULUAN

Anggaran publik erat kaitannya dengan pertanggungjawaban dana yang dimiliki oleh publik seandainya dana tersebut dialokasikan ke aktivitas/program yang telah direncanakan sebelumnya (Siswati, 2014). Dana milik rakyat tersebut identik dengan dana yang diperoleh dari tiap-tiap masyarakat yang berada di daerah-daerah yang diwujudkan dalam bentuk Pendapatan Asli Daerah. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah pasal 4, pendapatan asli daerah berasal dari hasil pajak daerah, retribusi daerah, perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Pendanaan publik tersebut nantinya akan kembali ke masyarakat dalam bentuk pembangunan dan perbaikan infrastruktur daerah. Maka dari itu, Arifin & Rohman (2012) menyatakan bahwa aparat yang nantinya akan mengalokasikan pendanaan publik perlu menjaga asas akuntabilitas dalam mengelola anggaran terkait dengan penggunaan dana tersebut. Berhasil tidaknya penyusunan anggaran erat kaitannya dengan sikap dan perilaku orang-orang yang terlibat didalamnya (Susilawati, 2017). Sikap dan perilaku penyusun anggaran akan terefleksi pada partisipasi dan komitmen organisasinya.

Menurut Tapussa (2015), seseorang yang berpartisipasi penuh sejak awal maka akan menunjukkan kinerja yang optimal. Semakin berpartisipasi, maka akan semakin baik kinerjanya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membutuhkan kerjasama dari seluruh elemen organisasi baik *top* maupun *bottom approach* (Hastuti & Susanto, 2015). Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kulonprogo menggunakan pendekatan partisipatif dalam menyusun anggarannya (Kebijakan Umum Anggaran Kab. Kulonprogo, 2017). Proses penyusunan anggaran partisipatif merupakan proses penyusunan anggaran dimana anggaran disusun berdasarkan partisipasi dari bawahan dan diawasi oleh atasan sehingga diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan.

Komitmen organisasi penyusun anggaran juga memberi efek yang cukup besar bagi kinerja orang-orang yang ada pada SKPD. Jika seseorang berkomitmen tinggi pada institusinya, maka seseorang cenderung akan mendahulukan kepentingan instansinya

daripada individu maupun kelompoknya (Hakim, dkk., 2016). Menurut Hasnani (2016), komitmen organisasi akan terbentuk saat seseorang secara adil menjalankan hak dan kewajibannya berdasarkan tupoksi organisasi.

Kinerja merupakan suatu bukti pencapaian seseorang berdasarkan indikator-indikator tertentu (Nataria, dkk.,2018). Agar seseorang bisa mencapai kinerja yang baik, indikator-indikator tersebut harus dipenuhi yang akan mencerminkan kemampuan (*ability*) seseorang. Kemampuan tersebut didalamnya meliputi kecakapan serta ketrampilan dalam menjalankan suatu pekerjaan tertentu serta mampu memanfaatkan kesempatan yang ada serta memotivasi diri sendiri untuk mencapai tujuan (Kadir, dkk., 2014).

Beberapa penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Anwar & Sumiati (2014); Nazaruddin & Setyawan (2012); Yanida,dkk (2013); Saputra,dkk (2014) mengenai komitmen organisasi maupun partisipasi penyusun anggaran dalam memberikan pengaruh pada kinerja aparat pemda. Namun penelitian dari Jannah & Rahayu (2015); Ermawati (2017); Coenraad (2016) menunjukkan inkonsistensi dari riset sebelumnya. Atas dasar itulah peneliti berusaha mengungkap inkonsistensi tersebut jika diterapkan pada SKPD yang dijadikan sampel dalam riset ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

Keputusan yang diambil oleh paling tidak dua pihak atau lebih yang bekerja pada suatu instansi tertentu akan berimbang di masa yang akan datang (Ikhsan dan Ishak, 2008).

Menurut Kebijakan Umum APBD (KUA) Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014, penyusunan APBD DIY berpedoman kepada ketentuan :

1. Terdapat hak dan kewajiban penentu anggaran dengan masyarakat berupa rencana pendapatan, belanja dan pembiayaan. Sehingga pelibatan masyarakat sejak awal penting untuk dilakukan dengan tetap mengutamakan pihak perencana daerah. Saat merencanakan anggaran, output dari Musyawarah Rencana Pembangunan , Rencana Kerja Pembangunan Daerah Provinsi, rumusan perencanaan komprehensif yang dibuat Gubernur serta susunan prioritas & kebijakan dari pemerintah pusat
2. Undang-undang menyusun APBD sejak tahapan Rencana Kerja Pembangunan Daerah, Kebijakan Umum Anggaran, Prioritas Plafon Anggaran Sementara serta Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. KUA Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta menjadi dasar penyusunan KUA Kabupaten Kulonprogo
3. Prinsip efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan azas keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat. Menghindari duplikasi anggaran dan tumpang tindih kewenangan

Karakteristik seseorang yang memiliki komitmen pada instansi kerjanya cenderung memiliki tanda sebagai berikut (Sopiah, 2008):

- a. Setia sekata pada *goal* serta *value* dalam instansinya.
- b. Kemampuan menomorsatukan cita-cita instansi.
- c. Loyal untuk menjadi bagian dari instansi.

Keinginan tersebut digambarkan dalam model komitmen organisasi seperti yang diklasifikasikan oleh Allen dan Meyer (1996) :

1. *Affective commitment* (komitmen efektif)  
Merupakan komitmen untuk loyal bekerja tanpa alasan apapun selain karena ingin bekerja di instansinya.
2. *Continuance commitment* ( komitmen berkelanjutan )  
Merupakan pemikiran jauh kebelakang jika berkeinginan tidak bekerja lagi dalam instansinya.
3. *Normative commitment* (komitmen normatif)

Merupakan komitmen yang muncul karena suatu *responsibility* yang tinggi dari dalam dirinya.

Menurut PP Nomor 24 tahun 2014, kinerja dari instansi pemerintah dinilai berdasarkan perwujudan instansi tersebut dalam membuat pertanggungjawaban berhasil tidaknya rencana aktivitas yang telah disusun sebelumnya dengan realisasi di lapangan. Partisipasi antara *top level* dengan staf lini bawah akan membawa kinerja instansi menjadi optimal. Syafriadi (2015) & Yanida, dkk (2013) mengemukakan individu yang berpartisipasi dalam merumuskan anggaran akan berimbas positif pada kinerja instansi publik yang diikutinya.. Berdasarkan penelitian tersebut, dapat ditarik hipotesis:

H<sub>1</sub>: Partisipasi penyusun anggaran memiliki pengaruh positif pada performa aparatur daerah.

Komitmen seorang individu pada instansinya menunjukkan kedalaman dharma baktinya pada instansi yang diikuti. Apabila seseorang setia pada komitmen awal instansi yang diikutinya, seseorang tersebut telah berkomitmen tinggi pada instansinya (Robbin, 2008). Ciri khas individu yang berkomitmen tinggi adalah setia pada instansinya (Alfebariano, 2013). Penelitian Sapitri (2016) mengemukakan adanya pengaruh yang bernilai positif antara komitmen yang dimiliki individu di instansinya pada kinerja. Berdasarkan riset sebelumnya Berdasarkan riset sebelumnya, maka:

H<sub>2</sub>: Komitmen dalam berorganisasi memiliki pengaruh positif pada performa pemerintah daerah

## METODE PELAKSANAAN

Riset didasarkan pada Satker Perangkat Daerah di lingkungan Kulonprogo. Populasi dari penelitian ini merupakan seluruh pelaku anggaran di lingkungan SKPD yang terdiri atas 5 badan, 20 dinas, 1 kantor, 13 kecamatan/kelurahan, 2 sekretariat, 2 RSUD dan 1 PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi). Sedangkan teknik sampel dilakukan dengan metode *non probability sampling* dimana peneliti menetapkan kriteria tertentu untuk memilih sampel yang dikehendaki (*purposive sampling*), yakni responden meliputi kepala, kasubbag, bendahara, kasi dan staf yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di masing-masing SKPD.

Data diambil menggunakan instrumen kuesioner yang diadopsi dari penelitian sebelumnya yakni Solikhin (2017) dengan melakukan perubahan pada skala penelitian dari empat menjadi enam dengan didahului pengujian validitas dan reliabilitas. Perubahan skala instrumen sebelumnya telah diujicobakan pula pada SKPD di Kabupaten/Kotamadya lain yang masih berada di Daerah Istimewa Yogyakarta dan hasilnya valid serta reliabel. Variabel partisipasi penyusun anggaran dijabarkan dalam enam item pertanyaan yang keseluruhannya valid, komitmen organisasi dijabarkan dalam tujuh item pertanyaan yang keseluruhannya valid, serta kinerja aparatur pemerintah daerah yang dijabarkan dalam enam item pertanyaan dan terdapat satu item pertanyaan yang tidak valid. Reliabilitas instrumen juga terukur dengan angka *Cronbach's Alpha* yang keseluruhannya melebihi *cut off value* 0,6 yang menunjukkan bahwa suatu instrumen dianggap reliabel jika melebihi angka *cut off value* tersebut (Ghozali, 2016).

Hipotesis akan dianalisis dengan *multiple regression* untuk memperoleh angka konstanta, koefisien arah regresi, *F value*, *t value* dan *adjusted R<sup>2</sup>*. Persamaan regresi yang dimodelkan adalah :

$$Y = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Dimana :

Y : performa aparatur Pemkab Kulonprogo

$\alpha$  : konstanta

- $b_1 b_2$  : koefisien arah regresi  
 $x_1$  : partisipasi penyusun anggaran  
 $x_2$  : komitmen organisasi penyusun anggaran

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 112 kuesioner disebar pada penelitian ini. Prosentase kuesioner yang kembali adalah 94,6% atau sebanyak 106 buah. Keseluruhannya bisa dilanjutkan untuk diolah. Statistiknya sebagai berikut :

Tabel 1. Deskripsi Responden

No.	Keterangan	Jumlah
<b>Berdasar Jabatan</b>		
1.	Kepala	15
2.	Kasubbag	51
3.	Lainnya (bendahara, sekretaris, staf)	40
<b>Berdasar Gender</b>		
1.	L	63
2.	P	43
<b>Berdasarkan Umur</b>		
1.	Dibawah 20 th	0
2.	21-30 th	0
3.	31-40 th	25
4.	41-50 th	56
5.	51-60 th	25
6.	>60 th	0
<b>Berdasarkan Tingkat Pendidikan</b>		
1.	SLTA	4
2.	Diploma tiga	2
3.	Sarjana	66
4.	Master	34

Sumber : Data primer diolah tahun 2019

Sedangkan hasil uji F, uji t dan *adjusted R<sup>2</sup>* terlihat berikut ini :

Tabel 2. Pengujian F, t dan Adjusted R<sup>2</sup>

Keterangan	t	.sig
Partisipasi Penyusun Anggaran	1,962	0,052
Komitmen Organisasi	2,576	0,011
<i>F value</i>	10,557	0,000
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>		0,154

Sumber : Data primer diolah tahun 2018

Berdasarkan hasil *multiple linear regression*, berikut model yang diajukan :

$$Y = 19,734 + 0,103X_1 + 0,162X_2 + \varepsilon$$

## Pembahasan

Partisipasi penyusun anggaran tidak mempengaruhi kinerja dari aparatur Pemerintah Kabupaten Kulonprogo. Secara statistik, angka 0.052 > *cut off value* 0.05, menunjukkan hipotesis pertama tidak terdukung. Hasil riset ini mendukung hasil riset sebelumnya dari Jannah & Rahayu (2015); Wicaksono (2016) dimana adanya partisipasi penyusun anggaran tidak memiliki pengaruh pada performa aparatur pemda dan menambah temuan riset yang

menolak bahwa partisipasi penyusun anggaran akan secara positif mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah. Model penyusunan anggaran partisipatif yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Kulonprogo kemungkinan menjadi alasan mengapa partisipasi penyusun anggaran tidak mempengaruhi kinerja. Hal ini disebabkan karena setiap elemen (baik level *top*, *middle* maupun *bottom*) diberikan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran. Kemungkinan lain yang menjadi penyebab tidak terdukungnya hipotesis adalah jumlah responden berjabatan kepala unit tidak lebih dari 14% saja dari total keseluruhan responden yang bersedia mengisi kuesioner penelitian sehingga sebesar 86% adalah didominasi oleh kasubbag, kasi dan staf sehingga kurang *represent* dalam menggambarkan partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya komitmen organisasi penyusun anggaran saja yang mampu mempengaruhi kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kulonprogo. Hal ini telah terbukti dan sejalan dengan penelitian Sapitri (2016) bahwa komitmen organisasi penyusun anggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja aparatur Pemda. Terbukti dari nilai t sebesar 2,576 yang menunjukkan arah positif serta angka p-value  $0,011 < \text{cut off value}$  0.05, sehingga dugaan kedua terdukung. Disimpulkan bahwa komitmen tinggi akan mendorong pula optimalnya performa aparatur pemda kepada masyarakat.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dapat disimpulkan bahwa kinerja SKPD Kabupaten Kulonprogo dipengaruhi oleh besarnya komitmen organisasi dari penyusun anggaran. Sedangkan partisipasi penyusun anggaran untuk model penentuan anggaran partisipatif dianggap tidak mempengaruhi besarnya kinerja.

### **Saran**

Untuk selanjutnya, dengan tetap mempergunakan populasi yang sama, perlu untuk menambah jumlah responden terutama menambah proporsi responden yang berjabatan kepala unit sehingga terbentuk proporsi paling tidak adalah 50:50 antara elemen *top* dan elemen *bottom*.

Penelitian ini menggunakan tipe anggaran partisipatif, perlu untuk selanjutnya membandingkan dengan SKPD kabupaten lain atau unit kerja sektor publik lain yang menggunakan tipe anggaran selain partisipatif (*top down* dan *bottom up*) untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alfebariano. (2013). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Slack Anggaran pada PT BRI di Kota Jambi: *Jurnal Binar Akuntansi*. Vol 2.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1996. Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Vocation Behavior*. 49:252-276.
- Anwar, M. S & Sumiati. 2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Daerah. *Jurnal Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Palopo*. 1(2): 84 – 94.
- Arifin, S., & Rohman, A. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi. *Diponegoro Journal of Accounting*. 1(2):1 – 11.

- Coenraad, D.P. 2016. Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. 10(1) : 17-24.
- Darlis, Edfan 2001. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kesenjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. 5 (1):85-101
- Ermawati, Nanik. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati). *Jurnal Akuntansi Indonesia*. 6(2): 141-156.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, L., Asmony, H.T., dan Inapty, B.A. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasional, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada SKPD Sumbawa dan Sumbawa Barat). *JAFFA*. 4(2): 67-82.
- Hasnani, Lidia. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengawasan Fungsional dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *JOM Fekon Universitas Riau*. 3(1): 16 – 30.
- Hastuti, Indra & Susanto, Heri. 2015. The Participation Influence in Composing Budget Towards Managerial Performance Through An Organizational Commitment (A Study in Sukoharjo Regional Government). *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta*. 1(3).
- Ikhsan, A dan Ishak, M. 2008. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat Jones, Rowan & Maurice Pendlebury. 2010. *Public Sector Accounting 6<sup>th</sup> edition*. Prentice Hall : New York.
- Jannah, M., & Rahayu, S. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif dan Pengawasan Internal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*. 3(2): 69-90.
- Kadir, Abdul, Marnis, dan Machasin. 2014. Pengaruh Ability, Motivasi dan pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Redaksi PT Riau Pos Intermedia Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*. 22(2): 42 – 58.
- Kebijakan Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014.
- Kebijakan Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Kulonprogo Tahun 2017.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. Evaluasi Kinerja SDM. Jakarta : Eresco.
- Nafinia, D., Fitriah, E, dan Lestari, R. 2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi*. 2(2).

- Nataria, O., Dedi, S., dan Sabarofek, M.S. 2018. Pengaruh Stress Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Disperindagkop dan UMKM Manokwari. *CAKRAWALA Management Business Journal*. 1(1): 67 – 83.
- Nazaruddin, Ietje dan Setyawan, Henry. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. 12(2) : 197 – 202.
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Rini., Hasthoro dan Wicaksono. 2013. Partisipasi Anggaran Pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 4(2).
- Robbin, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sapitri, Ranti. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*. 3(2).
- Saputra, D.S., Darwanis, dan Abdullah, S. 2014. Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD (Studi pada Pemda Kabupaten Aceh Selatan). *Jurnal Akuntansi Universitas Syiah Kuala*. 3(2): 76 – 84.
- Sardjito, B dan Muthaher, O. 2007 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Simposium Nasional Akuntansi X
- Siswati, ETTY. 2014. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Batanghari. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. 14(2): 105 – 109.
- Solikhin. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada SKPD Provinsi DIY). *Prodi Akuntansi Universitas PGRI Yogyakarta*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Susilawati. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Kendari. *Jurnal Akuntansi: Universitas Halu Oleo*.
- Syafriadi. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah INTEGRITAS* . 1(4).
- Tapussa. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Dinas di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Palu). *Jurnal Katalogis*: 3(5): 119-131.
- Wicaksono, Galih. 2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Sekolah Menengah Negeri di Tegal. *Esensi : Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 6(2): 199-212.

Yanida, M., Sudarma, M., dan Rahman, A.F. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. 4(3): 389-401.