



## Confirmatory Factor Analysis Job Relevant Information, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Malang

M Taufiq Noor Rokhman

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wisnuwardhana

### Article Infortion

Article history:

Received 11 March 2018;

Received in revised form 10 July

2018; Available online 29 July

2018

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to analyze the confirmatory factors of job relevant information, participation in budgeting and the performance of local government apparatus in the Regional Government of Malang Regency. Analysis of the data used in the study using confirmatory factor analysis (CFA) technique, the results of the study showed that active indicators contributed to the strongest budgeting as a variable forming Budget Participation, the indicator gained the strongest strategy as a variable Job relevant information and indicators set budget targets with the strongest resources and time determined as a variable for apparatus performance.*

**Keywords:** *Budgeting Participation, Job Relevant Information And Local Government Apparatus Performance*

*Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor konfirmatori job relevant information, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparatur pemerintah daerah pada pemerintah Daerah Kabupaten Malang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan teknik analisis factor konfirmatori (CFA), hasil kajian menunjukkan bahwa indikator aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran terkuat sebagai pembentuk variabel Partisipasi Anggaran, indikator memperoleh informasi yang strategi terkuat sebagai pembentuk variabel Job relevant information dan indikator menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan terkuat sebagai pembentuk variabel kinerja aparatur.*

**Kata kunci:** *Partisipasi Penganggaran, Informasi Terkait Pekerjaan dan Pemerintah Daerah Kinerja Aparatur*

## PENDAHULUAN

Kabupaten Malang yang memiliki penduduk mencapai 3,2 juta jiwa dan tersebar di 33 kecamatan (392 desa/kelurahan) menyerap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebesar Rp2,9 triliun, dimana 30 persen atau sekitar Rp780 miliar dialokasikan untuk mendukung program kerja, sedangkan 70 persen untuk belanja pegawai. Oleh karena itu, Pemkab atau SKPD harus benar-benar bisa menyiasatinya agar program-program kerja yang bersentuhan dengan masyarakat luas bisa terpenuhi, meski harus ada skala prioritas.

Penyusunan APBD di kabupaten Malang pada awalnya melalui proses musrenbang. Musrenbang dimulai dari tingkat desa dan kelurahan, kecamatan dan kabupaten. Dalam setiap wilayah musrenbang

berisi program-program wilayah dan pembiayaannya. Apabila anggaran tidak mencukupi bisa diusulkan ke tingkat yang lebih tinggi. Pada Musrenbangda, berisi program-program superprioritas, prioritas dan pembiayaan yang berasal dari APBD digunakan sebagai rujukan tim anggaran eksekutif dalam menyusun APBD. Selain Musrenbang, ada jaring aspirasi masyarakat yang lebih sering dikenal dengan istilah jasmal. Jasmal sebenarnya berperan sama dengan musrenbang akan tetapi institusi pelaksanaannya berbeda.

Jasmal adalah wadah yang digunakan DPRD untuk menyaring berbagai kepentingan publik atau konstituennya. Berbagai kepentingan ditampung kemudian dibahas melalui badan anggaran. Sebelum tahun 2011 musrenbang dan jasmal dilaksanakan secara bersamaan. Musrenbang dilaksanakan oleh eksekutif pada bulan April yang

Author Correspondence:

E-mail: [Opik.unidha@gmail.com](mailto:Opik.unidha@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.33005/jdep.v1i2.74>

dijadikan rujukan dalam pembahasan APBD oleh tim anggaran. Jasmas dilaksanakan oleh DPRD kemudian disinkronkan dengan Musrenbang. Dalam sinkronisasi ini sering terjadi kompromi kompromi kepentingan. Hal ini dikarenakan karena kepentingan DPRD yang belum terakomodir melalui dua jalur ini akan dinegosiasikan dengan berusaha mencapai kepentingan publik yang berdampak lebih luas.

Selain itu proses kompromi tersebut terjadi karena anggarannya sudah baku sehingga peluangnya hanya mengutak-atik besaran alokasi dan distribusi anggaran. Untuk dapat menyusun Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (RAPBD) berdasarkan anggaran berbasis kinerja (ABK) diperlukan pegawai yang mempunyai kemampuan analisis kinerja program.

Konsep kinerja menurut Johns (1996) merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Nadler dan Edward III (dalam Usmara, 2003) bahkan telah lama mengungkapkan bahwa untuk mengatakan seberapa baik “kinerja” seseorang, maka ukurannya harus ditetapkan. Dalam hal ini ukuran atau indikator untuk mengukur kinerja tersebut (kuantitas, kualitas, dan sebagainya), dapat menjelaskan secara rinci apa yang dimaksudkan serta bisa didefinisikan dalam perilaku yang dapat diamati dan diukur sehingga seseorang dapat memahami apa yang dituntut darinya.

Mahoney et al., (1963) dan Wentzel, (2002) menggunakan indikator kinerja manajerial dengan melakukan perencanaan yang matang terhadap pelaksanaan kegiatan, menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan, menentukan keberhasilan dalam pencapaian sasaran anggaran, mencapai sasaran anggaran dari program/kegiatan dan mencapai sasaran anggaran dan kinerja yang baik. Pencapaian kinerja SKPD, ditentukan oleh partisipasi anggaran.

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor swasta (bisnis), namun tidak demikian halnya pada sektor publik. Brownell dan McInnes, (1986); Chenhall dan Brownell, (1988); Wentzel, (2002); Chong dan Chong, (2002); Yenti,

(2003) menggunakan indikator aktif terlibat dalam penyusunan anggaran, aktif memberikan ide mengenai anggaran, aktif memberikan usulan pada anggaran final, aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran dan aktif terlibat untuk memberikan alasan secara logis dalam merevisi anggaran untuk mengukur partisipasi anggaran.

Brownell dan McInnes (1986) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Frucot and White (2006) menyimpulkan bahwa baik tingkat manajerial maupun partisipasi anggaran memiliki hubungan (positif) langsung dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Yuen (2007) menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Selain partisipasi anggaran, peningkatan kinerja SKPD karena *job relevant information*. Baiman (1982) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan/pelaksana terkadang terganjal oleh standar yang telah ditetapkan Pemerintah Daerah. Sahara, (2005); Chong dan Chong, (2002) menemukan bahwa *job-relevant information* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada dinas/instansi pemerintah daerah.

Kren (1992) mengungkapkan *job-relevant information* diukur dengan indikator mendapat informasi yang jelas, mempunyai informasi yang memadai, memperoleh informasi yang strategi dan mencari informasi yang tepat. Berdasarkan latar belakang penelitian maka tertarik untuk melakukan kajian analisis faktor konfirmatori *job relevant information*, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparatur pemerintah daerah pada pemerintah Daerah Kabupaten Malang.

## KAJIAN PUSTAKA

### a. Teori kontijensi (*Contingency Theory*)

*Contingency theory* (teori kontingensi) pada bidang teori organisasi telah memberikan kontribusi pada pengembangan akuntansi manajemen terutama dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi individu dan organisasi. Sisaye, (1998) menyebutkan bahwa teori kontingensi adalah desain sistem kontrol yang bersifat kontinjen terhadap kontekstual setting organisasi tempat sistem kontrol tersebut akan beroperasi. Penerapan pendekatan kontingensi dalam menganalisis sistem pengendalian

khususnya dalam bidang sistem akuntansi manajemen telah menarik minat para peneliti.

b. Pengertian anggaran

Anggaran di sektor publik, anggaran negara merupakan suatu pernyataan tentang perkiraan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam satu periode dimasa depan, serta data dari pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi di masa lalu (Due, 1975). Seperti yang dikatakan oleh Mardiasmo, (2002) anggaran merupakan rencana keuangan untuk mengalokasikan sumber-sumber keuangan melalui proses politik untuk melayani kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda.

Negara/daerah sebagai suatu entitas sektor publik juga memanfaatkan anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan. Hal ini didukung oleh Suparmoko, (2000) yang berpendapat, bahwa anggaran adalah suatu daftar atau pernyataan terperinci tentang pendapatan dan belanja negara yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu. Suprasto (2006), berkesimpulan bahwa proses penyusunan anggaran merupakan proses akuntansi dan proses manajemen. Proses akuntansi karena penyusunan anggaran merupakan studi mekanisme, prosedur merakit data, dan format anggaran. Proses manajemen karena penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran tiap kepala unit/satuan kerja dalam pelaksanaan program atau bagian dari program dan penetapan pusat-pusat pertanggungjawaban.

c. Partisipasi penyusunan anggaran

Becker, (1978) mendefinisikan partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang akan membawa efek dimasa yang akan datang bagi para pengambilan keputusan. Keterlibatan para pimpinan suatu organisasi terkait dengan penyusunan anggaran adalah sebuah partisipasi untuk menentukan tujuan organisasi tersebut. Ketika diaplikasikan dalam perencanaan, partisipasi berarti melibatkan pimpinan tingkat bawah dan menengah untuk menyusun langkah, serta membuat keputusan mengenai tujuan operasi organisasi.

Menurut Argyris, (1952) kontribusi terbesar dari proses penyusunan anggaran akan terjadi jika bawahan dilibatkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Oleh karena tingkat keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang

membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif (Milani, 1975). Menurut Bahrul, (2002) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih mungkin bagi para pemimpin bawah untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Penganggaran partisipatif adalah proses untuk membuat keputusan bersama oleh dua atau lebih bagian organisasi dan keputusan tersebut memiliki pengaruh terhadap yang membuatnya (French et al., 1990 dalam Siegel et al., 1989).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer merasa memiliki dan menumbuhkan pengaruh motivasional terhadap tujuan anggaran. Pada dasarnya partisipasi adalah sebuah proses yang wajar dalam suatu organisasi, dimana individu terlibat secara langsung dalam pembuatan keputusan yang akan berpengaruh terhadap dirinya.

d. Job relevant information

Jogiyanto (1999) mendefinisikan informasi sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian kejadian (event) yang nyata (fact) yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Kren, (1992) mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi dalam organisasi, yaitu: (1) informasi perilaku manajer dalam pengambilan keputusan untuk evaluasi kinerja; dan (2) informasi untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut.

Sementara Baiman, (1982) dalam Yusfaningrum dkk. (2005) menambahkan bahwa job relevant information membantu bawahan dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan. Menurut teori yang dikembangkan oleh Kren (1992), Job relevant information diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: 1) Mendapat informasi yang jelas. Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan. 2) Mempunyai informasi yang memadai. Informasi yang tersedia harus lengkap

dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu. 3) Memperoleh informasi yang strategik. Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk mengambil keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi. 4) Mencari informasi yang tepat. Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.

#### e. Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada kinerja manajer. Kinerja manajerial dapat diukur setelah sistem informasi akuntansi manajemen dapat dilaksanakan dan diaplikasikan di dalam sebuah organisasi. Kinerja manajerial tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik sehingga organisasi mampu mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Deskripsi peran manajer yang dikemukakan di atas, akan membutuhkan sejumlah keahlian manajerial yang penting – mengembangkan hubungan seajar (rekan kerja), menjalankan negosiasi, memotivasi bawahan, menyelesaikan konflik, membangun jaringan informasi dan menyebarkan informasi, membuat keputusan dalam kondisi ambiguitas yang ekstrim, dan mengalokasikan sumber dayasumber daya yang ada (Mitzberg, dalam Usmara 2003). Ditambahkannya, “untuk itu seorang manajer perlu untuk instropeksi mengenai tugas atau perannya sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal”. Sedangkan konsep kinerja menurut Johns (1996) merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara pendapat lain dari Robertson et, al., (1994) terhadap kinerja pekerja, itu lebih bersifat situasional, bergantung pada kondisi internal (kepribadian dan emosi) dan faktor eksternal yang melingkupi individu organisasi dalam melakukan pekerjaan. Faktor eksternal berupa target, dan persaingan yang menuntut kinerja yang tinggi dari individu itu sendiri. Sedangkan faktor internal berupa lingkungan kerja, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan lain-lain yang meliputi dimensi kepuasan kerja. Nadler dan Edward III (dalam Usmara, 2003) bahkan telah lama mengungkapkan bahwa untuk mengatakan seberapa baik “kinerja”

seseorang, maka ukurannya harus ditetapkan. Dalam hal ini ukuran atau indikator untuk mengukur kinerja tersebut (kuantitas, kualitas, dan sebagainya), dapat menjelaskan secara rinci apa yang dimaksudkan serta bisa didefinisikan dalam perilaku yang dapat diamati dan diukur sehingga seseorang dapat memahami apa yang dituntut darinya.

Kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai bentuk eksistensi dimana manajer sudah menyelesaikan pekerjaan mereka seefektif mungkin (Soobaroyen dan Poorundersing, 2008). Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam, tergantung pada budaya yang dikembangkan oleh masing-masing perusahaan. Oleh karena kinerja dalam penelitian ini adalah persepsi para manajer tentang kegiatan manajerial, yang terdiri dari sembilan dimensi kegiatan yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan, dan kinerja keseluruhan (Mahoney et,al., 1963), maka kinerja sebagai evaluasi menurut Suartana (2000, dalam Faisal dan Wijaya Indra, 2002) dapat dilakukan melalui atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian explanatory, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara partisipasi anggaran dan kinerja melalui pengujian hipotesis. Penelitian semacam ini dalam deskripsinya juga mengandung uraian-uraian, tetapi fokusnya terletak pada analisis hubungan antara variabel (Hadari, 1998).

Populasi dari penelitian ini adalah pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Malang berjumlah 50 pimpinan SKPD. Sedangkan Metode pengambilan sampel yang diuraikan di atas sama halnya dengan apa yang disebut sebagai sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2012) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, dengan demikian sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 50 pimpinan SKPD Kabupaten Malang.

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris. Untuk melakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan dan operasional variabel secara

sistimatis. Variabel penelitian diukur dengan model skala likert, yaitu mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan dengan skor 5 (SS=Sangat Setuju); 4 (S=Setuju); 3 (CS=Cukup Setuju); 2 (TS=Tidak Setuju); dan 1 (STS=Sangat Tidak Setuju).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan teknik analisis factor konfirmatori (CFA). Sementara CFA digunakan untuk riset di mana peneliti sudah mempunyai pengetahuan mengenai struktur variabel laten yang melandasinya.

Didasarkan pada teori atau riset empiris, yang bersangkutan membuat postulat/asumsi/reasoning hubungan antara pengukuran yang diobservasi dengan faktor-faktor yang mendasari sebelumnya, kemudian melakukan pengujian struktur hipotesis ini secara statistik. Kesimpulannya adalah model CFA berfokus pada variabel laten yang mendasarinya. Dengan kata lain, model analisis ini berfokus pada sejauh mana variabel-variabel terobservasi ini dihasilkan oleh variabel-variabel laten yang mendasarinya. Dengan demikian, kekuatan seluruh jalur regresi dari semua faktor tersebut ke arah semua variabel yang diobservasi secara langsung (koefisien regresi/faktor loadings) menjadi fokus analisisnya. Karena hanya berfokus pada hubungan antara faktor-faktor dan semua variabel yang diukur, khususnya CFA disebut measurement model dalam perspektif Structural Equation Modeling (SEM).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**a. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Partisipasi Anggaran**

**Tabel 2. Factors Loading (λ) Pengukur Variabel Partisipasi Anggaran**

Indikator dan Variabel				FL	CR	p
Aktif Terlibat Dalam Penyusunan Anggaran	<--	Partisipasi Anggaran	0.434	3.196	0.001	
Aktif Memberikan Ide Mengenai Anggaran	<--	Partisipasi Anggaran	0.766	7.147	0.000	
Aktif Memberikan Usulan Pada Anggaran Final	<--	Partisipasi Anggaran	0.844	8.713	0.000	
Aktif Memberikan Kontribusi Dalam Penyusunan Anggaran	<--	Partisipasi Anggaran	0.929	-	-	
Aktif Terlibat Untuk Memberikan Alasan Secara Logis Dalam Merevisi Anggaran	<--	Partisipasi Anggaran	0.910	10.377	0.000	

Sumber: Data diolah

Penentuan dimensi yang dapat dijadikan indikator dari variabel Partisipasi Anggaran didasarkan pada nilai factor loading setiap indikator. Ringkasan hasil uji CFA terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel Partisipasi Anggaran tampak pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel Partisipasi Anggaran memiliki nilai *factor loading* (FL) dengan taraf signifikansi (p) < 0,05 dan nilai C.R yang menunjukkan angka lebih besar dari 2,0. Dengan demikian semua indikator tersebut merupakan indikator penting sebagai pembentuk Partisipasi Anggaran dan indikator aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran terkuat sebagai pembentuk variabel Partisipasi Anggaran.

**b. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Job Relevant Information**

Penentuan dimensi yang dapat dijadikan indikator dari variabel *Job relevant information* didasarkan pada nilai *factor loading*. Ringkasan hasil uji CFA terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel *Job relevant information* tampak pada Tabel 3.

**Tabel 3 Factors Loading (λ) Pengukur Variabel Job Relevant Information**

Indikator dan Variabel			FL	CR	p
Mendapat informasi yang jelas	<--	Job relevant information	0.668	3.582	0.000
Mempunyai informasi yang memadai	<--	Job relevant information	0.769	3.906	0.000
Memperoleh informasi yang strategi	<--	Job relevant information	0.886	4.047	0.000
Mencari informasi yang tepat.	<--	Job relevant information	0.582	-	-

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel *Job relevant information* memiliki nilai *factor loading* (FL) dengan taraf signifikansi (p) < 0,05 dan nilai C.R yang menunjukkan angka lebih besar dari 2,0. Dengan demikian semua indikator tersebut merupakan indikator penting sebagai pembentuk *Job relevant information* dan indikator memperoleh informasi yang strategi terkuat sebagai pembentuk variabel *Job relevant information*.

**c. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja Aparatur**

Ringkasan hasil uji CFA terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel kinerja aparatur tampak pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel kinerja aparatur memiliki nilai *factor loading* (FL) dengan taraf signifikansi ( $p$ ) < 0,05 dan nilai C.R yang menunjukkan angka lebih besar dari 2,0. Dengan demikian semua indikator tersebut merupakan indikator penting sebagai pembentuk kinerja aparatur dan indikator menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan terkuat sebagai pembentuk variabel kinerja aparatur.

**Tabel 4. Factors Loading ( $\lambda$ ) Pengukur Variabel Kinerja Aparatur**

Indikator dan Variabel		FL	CR	p
Melakukan perencanaan yang matang terhadap pelaksanaan kegiatan	<-- kinerja aparatur	0.767	-	-
Menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan	<-- kinerja aparatur	0.847	6.011	0.000
Menentukan keberhasilan dalam pencapaian sasaran anggaran	<-- kinerja aparatur	0.757	5.341	0.000
Mencapai sasaran anggaran dari program/kegiatan	<-- kinerja aparatur	0.759	5.355	0.000
Mencapai sasaran anggaran dan kinerja yang baik	<-- kinerja aparatur	0.760	5.359	0.000

d. Pembahasan

Becker, (1978) mendefinisikan partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang akan membawa efek dimasa yang akan datang bagi para pengambilan keputusan. Keterlibatan para pimpinan suatu organisasi terkait dengan penyusunan anggaran adalah sebuah partisipasi untuk menentukan tujuan organisasi tersebut. Ketika diaplikasikan dalam perencanaan, partisipasi berarti melibatkan pimpinan tingkat bawah dan menengah untuk menyusun langkah, serta membuat keputusan Argyris, (1952) kontribusi terbesar dari proses penyusunan anggaran akan terjadi jika bawahan dilibatkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Oleh karena tingkat keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif (Milani, 1975).

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori dijelaskan bahwa aktif terlibat dalam penyusunan anggaran, aktif memberikan ide mengenai anggaran, aktif memberikan usulan pada anggaran final, aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran dan aktif terlibat untuk memberikan alasan secara logis dalam merevisi

anggaran. merupakan indikator penting sebagai pembentuk Partisipasi Anggaran dan indikator aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran terkuat sebagai pembentuk variabel Partisipasi Anggaran.

Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes, (1986); Chenhall dan Brownell, (1988); Wentzel, (2002); Chong dan Chong, (2002); Yenti, (2003) menggunakan indikator aktif terlibat dalam penyusunan anggaran, aktif memberikan ide mengenai anggaran, aktif memberikan usulan pada anggaran final, aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran dan aktif terlibat untuk memberikan alasan secara logis dalam merevisi anggaran untuk mengukur partisipasi anggaran.

Penganggaran partisipatif adalah proses untuk membuat keputusan bersama oleh dua atau lebih bagian organisasi dan keputusan tersebut memiliki pengaruh terhadap yang membuatnya (French *et al.*, 1990 dalam Siegel *et al.*, 1989). Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer merasa memiliki dan menumbuhkan pengaruh motivasional terhadap tujuan anggaran. Pada dasarnya partisipasi adalah sebuah proses yang wajar dalam suatu organisasi, dimana individu terlibat secara langsung dalam pembuatan keputusan yang akan berpengaruh terhadap dirinya. Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori dijelaskan bahwa mendapat informasi yang jelas, mempunyai informasi yang memadai, memperoleh informasi yang strategi dan mencari informasi yang tepat merupakan indikator penting sebagai pembentuk *Job relevant information* dan indikator memperoleh informasi yang strategi terkuat sebagai pembentuk variabel *Job relevant information*.

Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dilakukan oleh Kren (1992), *Job relevant information* diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut: 1) Mendapat informasi yang jelas. Informasi harus dapat dibaca dan dipahami dengan baik agar informasi tersebut berguna bagi para pembuat keputusan. 2) Mempunyai informasi yang memadai. Informasi yang tersedia harus lengkap dan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan pengguna informasi pada waktu tertentu. 3) Memperoleh informasi yang strategik. Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk

mengambil keputusan jangka panjang dan memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi. 4) Mencari informasi yang tepat. Informasi haruslah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan dapat diperoleh pada saat yang tepat.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada kinerja manajer. Kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai bentuk eksistensi dimana manajer sudah menyelesaikan pekerjaan mereka seefektif mungkin (Soobaroyen dan Poorundersing, 2008).

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori dijelaskan bahwa melakukan perencanaan yang matang terhadap pelaksanaan kegiatan, menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan, menentukan keberhasilan dalam pencapaian sasaran anggaran, mencapai sasaran anggaran dari program/kegiatan dan mencapai sasaran anggaran dan kinerja yang baik indikator penting sebagai pembentuk kinerja aparatur dan indikator menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan terkuat sebagai pembentuk variabel kinerja aparatur.

Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dilakukan oleh Mahoney *et al.*, (1963) dan Wentzel, (2002) menggunakan indikator kinerja manajerial dengan melakukan perencanaan yang matang terhadap pelaksanaan kegiatan, menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan, menentukan keberhasilan dalam pencapaian sasaran anggaran, mencapai sasaran anggaran dari program/kegiatan dan mencapai sasaran anggaran dan kinerja yang baik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori dijelaskan bahwa aktif terlibat dalam penyusunan anggaran, aktif memberikan ide mengenai anggaran, aktif memberikan usulan pada anggaran final, aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran dan aktif terlibat untuk memberikan alasan secara logis dalam merevisi anggaran. merupakan indikator penting sebagai pembentuk Partisipasi Anggaran dan indikator aktif memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran terkuat sebagai pembentuk variabel Partisipasi Anggaran. Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori dijelaskan bahwa mendapat informasi yang jelas, mempunyai informasi yang

memadai, memperoleh informasi yang strategi dan mencari informasi yang tepat merupakan indikator penting sebagai pembentuk *Job relevant information* dan indikator memperoleh informasi yang strategi terkuat sebagai pembentuk variabel *Job relevant information*.

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori dijelaskan bahwa melakukan perencanaan yang matang terhadap pelaksanaan kegiatan, menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan, menentukan keberhasilan dalam pencapaian sasaran anggaran, mencapai sasaran anggaran dari program/kegiatan dan mencapai sasaran anggaran dan kinerja yang baik indikator penting sebagai pembentuk kinerja aparatur dan indikator menetapkan target anggaran dengan sumber daya dan waktu yang telah ditentukan terkuat sebagai pembentuk variabel kinerja aparatur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, 1952. *The Impact of Budgeting on People*, Ithaca: *school of Business dan Public administration*, Cornell University.
- Becker, B. dan Gerhart, J. P. 1996. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect. J. Academy of Management.* 9 (4): 779-801.
- Brownell, Peter. 1982. *Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior. Accounting, Organization and Society.* Vol.8, No. 4, pp.307-321.
- Brownell, P, dan M. McInnes, 1986, *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, The Accounting Review*, Vol. LXI October: 587-600.
- Chong and Chong, 2002. *Budget Goal Commitment and Informasional Effects og Budget Participation on Performance; A. Structural Equation Modeling Approach. Behavioral Research in Accounting* (Vol. 14). Hal : 67-86.
- Chenhall, R. H., and D. Morris. 1986. *The Impact of Structur, Environmental and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System. The Accounting Revie* (January):16-35. Due, John

- F, 1075. *Keuangan Negara*. Jakarta. Yayasan Penerbit Universitas Indonesia.
- Frucot, J.R.P. dan W.T. Shearon, 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction, *The Accounting Review*, January.
- Kenis, I. 1979. The effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance, *The Accounting Review*, Vol. LIV, No. 4, October: 707-721.
- Kren, L. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility, *The Accounting Review*, Milwaukee.
- Kren, L. 1997. The Role of Accounting Information in Organizational Control: The State of The Art, *Behavioral Accounting Research: Foundations and Frontiers*, Vol. 1, pp 2-48.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study, *The Accounting Review*, April 274-284.
- Robetson, Gordon. 2002. *Loka Karya Review Kinerja*. BPKP dan Executive Education. Jakarta.
- Sisaye, Saleshi.1998. An Overview of the Social and Behavioral Science Approaches in Mangement Control Research. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 10. pp.12-25.
- Soobaroyen, T., B. Poorundersing. 2008. The Effectiveness of Management Accounting Systems: Evidence from Functional Managers in a Developing Country. *Managerial Auditing Journal*23 (2): 187-219.
- Suprasto H., Bambang, 2006. Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja, *Buletin Studi Ekonomi Vol. 11 No. 3*. Denpasar.
- Wentzel, Kristin, 2002, "The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting", *Behavioral Research in Accounting*, 14, hal. 247-271.