

**ANALISIS PENERAPAN PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF
PADA DIREKTORAT JENDERAL PROTOKOL DAN KONSULER
KEMENTERIAN LUAR NEGERI**

Disusun Oleh :

NAMA : VETOYANU HERRERA
NPM : 1863002125
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh
gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M. Tr. A.P.)



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Vetoyanu Herrera
Nomor Pokok Mahasiswa : 1863002125
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Penerapan Penyusunan Anggaran Partisipatif
Pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler
Kementerian Luar Negeri.
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Analysis of the Implementation of Participatory
Budgeting at the Directorate General of Protocol and
Consular Affairs of the Ministry of Foreign Affairs.*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing



(Dr. R. Luki Karunia, MA)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Vetoyanu Herrera
Nomor Pokok Mahasiswa : 1863002125
Program Studi/Konsentrasi : Adminitrasi Pembangunan Negara/ Manajemen
Keuangan Negara
Judul Tugas Akhir : Analisis Penerapan Penyusunan Anggaran
Partisipatif Pada Direktorat Jenderal Protokol
Dan Konsuler Kementerian Luar Negeri

Telah mempertahankan Tesis dihadapan
Tim Penguji Program Magister terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Rabu
Tanggal : 29 Juni 2022
Pukul : 09.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. RN. Afsdy Saksono, M.Sc.
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Pembimbing Tesis/Anggota : Dr. R. Luki Karunia, MA.
Anggota : Dr. Hamka, MA.



(Handwritten signatures of the examiners over the logo)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Vetoyanu Herrera
NPM : 1863002125
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Analisis Penerapan Penyusunan Anggaran Partisipatif Pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 29 Juni 2022



Peneliti,
Vetoyanu Herrera

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, terima kasih ke hadirat Allah SWT, atas izin-Nya maka Tesis ini dapat terwujud. Meskipun dalam penyusunannya penulis mendapatkan hambatan dan kesulitan, namun berkat dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, akhirnya Tesis ini dapat terselesaikan dengan judul **“Analisis Penerapan Penyusunan Anggaran Partisipatif Pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri”**.

Tesis ini disusun guna memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Strata Dua (S2) Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara Kosentrasi Manajemen Keuangan Negara pada Politeknik STIA LAN Jakarta. Dalam penyusunan hingga selesainya tesis ini, penulis menyadari sebagai manusia biasa tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Namun, berkat adanya bantuan, bimbingan, petunjuk dan masukan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik. Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, Ibu Prof. DR. Nurliah Nurdin, MA atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan studi di Politeknik STIA LAN Jakarta.

2. Ibu Wakil Direktur 1 Bidang Akademik, Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA; Ibu Wakil Direktur 2 Bidang Umum, Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si; Bapak Wakil Direktur 3 Bidang Kemahasiswaan, Bapak Dr. Edy Sutrisno, SE., M.Si, Politeknik STIA LAN Jakarta atas semua arahan, dukungan, serta semangat dalam penyelesaian masa studi penulis.
3. Bapak Dr. R. Luki Karunia, MA. selaku Dosen Pembimbing Tesis atas segala bantuan dan waktu yang telah diluangkan dalam memberikan bimbingan hingga terselesaikannya penulisan Tesis ini.
4. Bapak Dr. RN. Afsdy Saksono, M.Sc., Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., Bapak Dr. Hamka, MA., selaku Tim Penguji Tesis atas saran dan masukan perbaikan yang sangat berarti dalam penulisan Tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen pengajar serta segenap staf dan karyawan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman selama penulis menuntut ilmu di kampus tercinta.
6. Bapak Didik Eko Pujianto selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler atas izin dan perkenannya sehingga penulis dapat melakukan penelitian di Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler.
7. Seluruh rekan kerja Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler, Kementerian Luar Negeri, atas bantuan dan dukungannya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Terima kasih yang tak terhingga Ananda ucapkan kepada kedua orang tua, Bapak Erwan Suherman dan Ibu Henny Suprapti, yang selama ini selalu

memberikan semangat dan kasih sayangnya baik melalui doa dan nasihat dalam mendukung penulis berkat doa dan nasihatnya penulis bisa seperti sekarang ini.

9. Terima kasih kepada Istri, anak-anakku, serta saudara-saudaraku yang telah mendampingi dan menyemangati penulis sampai selesainya tesis ini.
10. Terima kasih kepada semuanya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT membalas budi baik, pengorbanan dan bantuan tak terhingga yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, namun demikian sumbangan yang kecil ini diharapkan dapat memberikan arti dan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Keuangan Negara.

Jakarta, Juni 2022

Vetoyanu Herrera

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri. Metode yang dilakukan dalam penelitian adalah observasi, wawancara, dan studi kepustakaan. Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda kualitatif yang dapat memberikan gambaran mengenai keadaan yang diteliti dan membandingkannya antara kondisi atau gambaran keadaan yang diteliti tersebut dengan indikator-indikator dalam teori anggaran partisipatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler cenderung belum optimal dikarenakan masih adanya sikap tertutup atasan yang belum sepenuhnya menganggap pentingnya masukan dari bawahan selain itu juga komunikasi pembahasan anggaran antara pihak pemangku kepentingan dengan perencana anggaran yang masih belum sepenuhnya baik tercermin dari struktur anggaran yang cenderung sama setiap tahunnya.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Penyusunan Anggaran

*STUDY PROGRAM FOR APPLIED MASTER
STATE DEVELOPMENT ADMINISTRATION
POLYTECHNIC STIA LAN JAKARTA*

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the implementation of participatory budgeting at the Directorate General of Protocol and Consular Affairs at the Ministry of Foreign Affairs. The methods used in the research are observation, interviews, and literature study. The analytical method used in this study is a qualitative method that can provide an overview of the situation under study and compare it between the conditions or descriptions of the conditions under study with the indicators in participatory budgeting theory.

The results showed that the participatory budgeting at the Directorate General of Protocol and Consular Affairs tends to be not optimal due to the closed attitude of superiors who have not fully considered the importance of input from subordinates in addition to budget discussion communication between stakeholders and budget planners which is still not fully well reflected in budget structure which tends to be the same every year.

Keywords: Budget Participation, Budgeting

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Permasalahan	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu	8
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	20
1. Tinjauan Kebijakan	20
2. Tinjauan Teoritis	23
a. Anggaran	23
b. Penyusunan Anggaran Partisipatif	28
C. Operasionalisasi Konsep	41
D. Kerangka Berpikir	45

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian	46
B. Pengumpulan Data	46
C. Analisis Data	48

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Objek Penelitian.....	51
1. Sejarah Singkat Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	51
2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	51
3. Tugas dan Fungsi Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	52
4. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	53

B. Analisis Penelitian	55
1. Penerapan Anggaran Partisipasi Pada Penyusunan Anggaran Satker Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	55
a. Keterlibatan dalam Pengaturan dan Penyusunan Anggaran	55
b. Alasan Logis yang Diberikan oleh Atasan dalam Merevisi Anggaran	58
c. Frekuensi Diskusi terkait dengan Anggaran yang Ingin Diusulkan	64
d. Besarnya Pengaruh dalam Finalisasi Anggaran	68
e. Pentingnya Kontribusi dalam Penyusunan Anggaran	74
f. Frekuensi Atasan Meminta Pendapat Saat Anggaran Sedang Disusun	79
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pada Penyusunan Anggaran Satker Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	84
a. Faktor Pendukung	84
b. Faktor Penghambat	88
3. Model Partisipasi Anggaran Pada Penyusunan Anggaran Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	91

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	94
B. Saran	96

DAFTAR PUSTAKA	99
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Nilai IKPA Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	14
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep	50
Tabel 3.1	Linimasa Pnelitian	55
Tabel 3.2	Daftar Informan	57
Tabel 4.1	Pagu Anggaran Awal dan Akhir Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Tahun 2021.....	71
Tael 4.2	Realisasi Anggaran pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Tahun 2021	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	52
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler	66
Gambar 4.2	Model Partisipasi Anggaran	104



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Pedoman Observasi
Lampiran 3	Pedoman Telaah Dokumen
Lampiran 4	Surat Izin Penelitian
Lampiran 5	Surat Keterangan Selesai Penelitian
Lampiran 6	Daftar Riwayat Hidup



DAFTAR SINGKATAN

APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
BHI	Badan Hukum Indonesia
BMN	Barang Milik Negara
BPK	Badan Pemeriksa Keuangan
DIPA	Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
DJA	Direktorat Jenderal Anggaran
EKA	Evaluasi Kinerja Anggaran
IKPA	Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran
KPA	Kuasa Pengguna Anggaran
KPN	Kepala Protokol Negara
MKO	Manajer Kinerja Organisasi
MONEV	Monitoring dan Evaluasi
RKA-K/L	Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga
SDM	Sumber Daya Manusia
SMKO	Sub Manajer Kinerja Organisasi
SOTK	Struktur Organisasi dan Tata Kerja
SP2D	Surat Perintah Pencairan Dana
T.A.	Tahun Anggaran
TM	<i>Trilateral Meeting</i>
WNI	Warga Negara Indonesia

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Capaian realisasi anggaran dalam suatu organisasi pemerintah seringkali dikaitkan dan menjadi indikator atas capaian kinerja organisasi dimana semakin tinggi realisasi anggaran pada suatu periode tahun anggaran, maka dapat dianggap bahwa kinerja organisasi tersebut sudah tercapai dengan baik. Begitu pula sebaliknya, jika realisasi anggaran rendah, maka dapat dianggap bahwa kinerja organisasi tidak berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dikatakan demikian karena seyogyanya anggaran yang telah teralokasikan pada organisasi pemerintah sepenuhnya dapat diserap untuk tujuan pembangunan nasional. Jika anggaran telah tersedia dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), namun tidak dapat terserap dengan baik, maka *impact* yang diharapkan untuk dicapai dari penggunaan anggaran juga tidak optimal.

Realisasi anggaran adalah salah satu metrik yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu program atau kebijakan yang dijalankan pemerintah. Salah satu tantangan utama yang dihadapi Pemerintah Indonesia setiap tahun adalah keterlambatan penyerapan anggaran. Penyerapan anggaran pada triwulan ke I relatif rendah, namun menjadi sangat tinggi pada triwulan ke IV. Dokumen DIPA harus direvisi karena adanya ketidaksesuaian pada saat tahap perencanaan anggaran di tahun sebelumnya. Akibat adanya perubahan jadwal pelaksanaan kegiatan dimana jadwal kegiatan pelaksanaannya harus dimundurkan/dimajukan menjadi penyebab utama perlu dilakukannya revisi anggaran. Hal ini secara tidak langsung akan berdampak pada penyerapan anggaran karena jika revisi anggaran dilakukan, maka pelaksanaan kegiatan belum dapat dilaksanakan terlebih dahulu sampai dengan revisi anggarannya disetujui.

Dari permasalahan kinerja anggaran yang kurang baik tersebut, salah satu faktor penyebabnya adalah kurang tepatnya penyusunan dan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan di tahun sebelumnya sehingga pada saat tahun

pelaksanaan anggaran terdapat beberapa perubahan kebijakan yang tidak dapat diakomodir dalam anggaran yang telah disusun atau ditetapkan. Anggaran yang telah direncanakan oleh organisasi harus dapat diukur, dinyatakan dalam unit moneter, dan untuk digunakan pada periode waktu tertentu dalam kerangka anggaran yang terdokumentasi. Proses penganggaran dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu *top-down* dan *bottom-up*. Dalam proses penyusunan anggaran *top-down* Manajemen puncak menyiapkan dan menyusun anggaran tanpa adanya keterlibatan manajemen yang lebih rendah. Karena manajer lini terlibat dalam penetapan anggaran organisasi, struktur penganggaran *top-down* sering dianggap tidak efektif. Lain halnya dengan proses penyusunan anggaran *bottom-up* dimana dalam penyusunan anggarannya membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer lini. Penyusunan anggaran partisipatif adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pendekatan penganggaran *bottom-up* ini. Proses penyusunan anggaran yang efisien adalah menggabungkan dua jenis penganggaran: penganggaran *bottom-up* dan *top-down*. Manajer yang lebih rendah dapat merancang dan mengajukan anggaran (*bottom-up*), sementara manajer atas melakukan pengarahan kebijakan anggaran serta menegakkan peraturan.

Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler adalah salah satu satuan kerja di bawah Kementerian Luar Negeri yang menerapkan penyusunan anggaran secara partisipatif. Pada penyusunan anggaran di satuan kerja Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler, seluruh pegawai pada tingkat manajerial dapat mengusulkan jumlah anggaran beserta target kinerjanya yang akan dicapai sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan penetapan anggaran oleh top manajemen. Walaupun secara umum Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler telah menerapkan penyusunan anggaran partisipatif namun masih terdapat permasalahan terkait kinerja anggaran yang belum berjalan secara baik dan optimal. Hal ini ditandai dari masih rendahnya nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) tahun 2021 terutama pada indikator kesesuaian perencanaan dengan pelaksanaan kegiatan. Indikator yang masih memiliki nilai rendah lainnya yaitu jumlah pengajuan revisi anggaran yang masih cukup signifikan, masih

tingginya deviasi antara rencana penarikan dana pada halaman III DIPA dengan jumlah realisasi penarikan dana melalui penerbitan SP2D setiap bulannya, dan masih rendahnya realisasi anggaran sampai dengan akhir tahun 2021. Masih rendahnya akurasi penyusunan anggaran pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler di tahun anggaran 2021 dapat diketahui dari jumlah notifikasi penetapan revisi anggaran yang mencapai hingga 17 kali pengajuan revisi DIPA. Data nilai IKPA mulai dari tahun 2017 s/d 2021 yakni antara lain :

Tabel 1.1
Nilai IKPA Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler

dalam ribuan

Tahun Anggaran	Realisasi Anggaran			Kesesuaian Perencanaan	
	Alokasi	Realisasi	%	Notif. Revisi	IKPA
2017	117.874.291	112.098.626	95,10	7 kali	92,01
2018	136.701.366	131.655.881	96,31	8 kali	90,79
2019	125.047.058	109.086.229	87,24	9 kali	97,28
2020	92.198.812	74.703.435	81,02	13 kali	94,29
2021	50.208.532	46.934.791	93,48	17 kali	96,14

Sumber: OMSPAN dan Smart Money Kementerian Luar Negeri (2022)

Berdasarkan tabel mengenai nilai IKPA Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler di atas alhasil bisa diperoleh jika pada tahun 2017 realisasi anggaran yaitu sebesar 95,10% dari alokasi anggaran dengan notif revisi sebanyak 7 kali dengan IKPA sebesar 92,01. Pada tahun 2018 realisasi anggaran sebesar 96,31% dari alokasi anggaran dengan notif revisi sebanyak 8 kali dengan IKPA sebesar 90,79. Pada tahun 2019 realisasi anggaran sebesar 87,24% dari alokasi anggaran dengan notif revisi sebanyak 9 kali dengan IKPA sebesar 97,28. Pada tahun 2020 realisasi anggaran sebesar 81,02% dari alokasi anggaran dengan notif revisi sebanyak 13 kali dengan IKPA sebesar 94,29. Pada tahun 2021 realisasi anggaran sebesar 93,48% dari alokasi anggaran dengan notif revisi sebanyak 17 kali dengan IKPA sebesar 96,14.

Proses penyusunan anggaran pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler sebelum disahkan menjadi DIPA dilalui pada tahap awal proses penganggaran dimulai dari seluruh tingkat unit Eselon II mengusulkan sejumlah anggaran dan target kinerja yang akan dicapai di tahun berikutnya kepada Direktur Jenderal selaku Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), kemudian atas usulan tersebut KPA akan mempertimbangkan anggaran mana yang akan dilanjutkan usulannya untuk dibahas ke tingkat yang lebih tinggi. Walaupun anggaran yang diusulkan dari masing-masing unit Eselon II merupakan hasil dari diskusi atau usulan tingkat unit eselon dibawahnya, pada faktanya tidak seluruh usulan tersebut dapat disetujui sepenuhnya dan diusulkan lebih lanjut untuk dibahas kedalam *trilateral meeting* (TM) antara Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler, Bappenas, dan Kementerian Keuangan. Terdapat beberapa atau sebagian usulan anggaran dan target kinerja yang diusulkan namun tidak disetujui oleh KPA. Hal ini disebabkan pada fakta bahwa usulan anggaran yang direncanakan biasanya disusun oleh sebuah pikiran seorang saja dan tidak berdasarkan dari hasil diskusi bersama antara penyusun anggaran dengan pejabat Eselon III. Akibat dari hal ini, struktur anggaran di Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler kerap selalu sama pada setiap tahunnya, namun pada saat tahun pelaksanaan kegiatan kewenangan penggunaan anggaran berada pada setiap tingkat Eselon III atau tingkat teknis yang tidak sertamerta mengikuti apa yang sudah ditetapkan dalam dokumen perencanaan yang sudah dibuat.

Tantangan lainnya dalam penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler yaitu munculnya *pseudo-participation*. *Pseudo-participation* dapat diartikan sebagai partisipasi semu yang merupakan perilaku disfungsional dari manajer (atasan) yang belum terlalu memahami pentingnya partisipatif dalam penyusunan anggaran. Atasan seolah-olah memberikan kebebasan pada bawahan untuk memberikan input dalam proses penganggaran akan tetapi partisipasi tersebut diabaikan dalam keputusan akhir manajer. Hal ini membuat bawahan merasa tidak memiliki kontribusi signifikan dalam proses pengambilan keputusan dalam penyusunan

anggaran sehingga partisipasi bawahan dianggap sebagai formalitas semata. Munculnya fenomena ini dapat terjadi akibat dari kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan serta tertutupnya sikap atasan terhadap masukan dari bawahan dan juga kurangnya motivasi atasan terhadap tujuan organisasi.

Penyusunan anggaran partisipatif menjadi penting untuk mengatasi berbagai masalah dalam sistem perencanaan, salah satunya adalah ketidakcocokan antara kebutuhan pada tingkat manajemen atas dengan pelaksana kegiatan pada lini bawah. Penganggaran partisipatif memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk menyampaikan aspirasinya dalam hal penganggaran, karena pelaksana kegiatan pada tingkat teknis yang lebih memahami masalah yang ada di bidang pekerjaannya. Penganggaran partisipatif ini dapat diterapkan dalam pemerintahan sesuai tingkat dan kondisi atau karakteristik pemerintahan itu sendiri.

Jika partisipatif dalam penyusunan anggaran pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler dapat sepenuhnya berjalan dengan baik, maka besar kemungkinan kualitas dari penyusunan anggaran dan kinerja dapat lebih optimal serta pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai jadwal yang telah ditetapkan bersama dan akhirnya akan berdampak pada tingkat usulan revisi anggaran yang dapat diminimalisir serendah mungkin yang akan membuat nilai IKPA dan kinerja organisasi menjadi lebih baik lagi. Selain itu juga akan berdampak terhadap berkurangnya fenomena *pseudo-participation* di bidang penyusunan anggaran yang dihadapi oleh Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler.

Berdasarkan observasi awal tersebut, peneliti berminat untuk mengkaji secara mendalam dan memaparkan permasalahan tersebut ke dalam penelitian ini dengan judul **“Analisis Penerapan Penyusunan Anggaran Partisipatif Pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan awal oleh peneliti, maka masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini diantaranya adanya fakta bahwa tingkat pengusulan revisi anggaran yang tinggi di Direktorat Jenderal Protokol dan

Konsuler dapat berpengaruh terhadap capaian realisasi anggaran yang mengakibatkan penurunan nilai IKPA dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tingginya pengusulan revisi anggaran di Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler disebabkan oleh beberapa faktor antara lain adanya ketidaksesuaian antara anggaran yang telah disusun dalam tahun perencanaan dengan anggaran yang digunakan pada saat tahun pelaksanaan. Salah satu penyebab ketidaksesuaian pada penyusunan anggaran ini akibat dari masih rendahnya tingkat pemahaman pada lini atasan mengenai pentingnya partisipatif dalam penyusunan anggaran sehingga nilai IKPA sebagai cerminan dari nilai kinerja organisasi belum dapat dicapai maksimal.

Dalam penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler juga muncul fenomena yang disebut dengan istilah *pseudo-participation* atau partisipasi semu dari atasan yang terjadi akibat dari kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan serta tertutupnya sikap atasan terhadap masukan dari bawahan. Partisipasi semu ini dapat mengakibatkan bawahan kurang mempunyai tanggungjawab moral dalam proses penganggaran sehingga hasil akhir dari proses penyusunan anggaran yaitu DIPA mempunyai struktur anggaran yang relatif selalu sama setiap tahunnya.

C. Rumusan Permasalahan

Dengan latar belakang tersebut di atas, perlu diidentifikasi permasalahan secara garis besar yang selanjutnya menjadi acuan penelitian ini, sehingga demikian rumusan masalah yang ada yaitu :

1. Mengapa penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri belum optimal ?
2. Bagaimana model penyusunan anggaran partisipatif yang tepat untuk diterapkan pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri ?

D. Tujuan Penelitian

Berlandaskan permasalahan tersebut, tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini yaitu :

1. Guna menganalisis dan menjelaskan mengapa belum optimalnya penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler.
2. Guna memberikan masukan terkait dengan model penyusunan anggaran partisipatif yang lebih tepat untuk dapat diterapkan pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini yaitu antara lain :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa dipakai guna memperbanyak khazanah Ilmu Manajemen Keuangan Negara khususnya dalam kajian tentang penerapan penyusunan anggaran partisipatif dalam lingkup Kementerian.

2. Secara Praktis

Penelitian ini pula diharapkan bisa menawarkan manfaat lain, yaitu antara lain :

a) Bagi Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler

Temuan penelitian ini dapat memberikan gambaran dan masukan positif tentang penerapan penyusunan anggaran partisipatif untuk dapat memaksimalkan dalam menjalankan tugas dan bertanggungjawab dalam pada penyusunan anggaran secara teknis dan operasional untuk meningkatkan keberhasilan Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri dalam mencapai tujuannya.

b) Bagi Akademisi

Temuan penelitian ini dapat disumbangkan ke perpustakaan sebagai buah pengetahuan yang digunakan sebagai bahan pembandingan bagi akademisi pada saat mereka menyiapkan karya ilmiah tentang masalah yang sama guna memperluas wawasan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Sesuai dengan temuan penelitian dan pembahasan tentang analisa penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler dan menyandingkan dengan realitas yang ada di lapangan, maka didapat kesimpulan yaitu :

1. Penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler yaitu sebagai berikut :
 - a. Pada keterlibatan dalam pengaturan dan penyusunan anggaran yaitu keterlibatan peran baik atasan maupun bawahan dalam penyusunan anggaran terutama para pejabat yang terkait dalam fungsi penyusunan penyusunan anggaran partisipatif termasuk besar karena telah mencapai sekitar 80% dari total jumlah pegawai yang ikut berpartisipasi.
 - b. Pada alasan logis yang diberikan oleh atasan dalam merevisi anggaran yaitu dengan situasi pandemi yang masih dihadapi pada tahun 2021 maka telah diadakan beberapa kali perubahan anggaran untuk menghadapi dampak situasi pandemi. Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler tercatat telah mengajukan sebanyak 17 kali usulan revisi anggaran dalam hal pergeseran anggaran baik itu berupa penambahan maupun pengurangan pagu alokasi anggaran serta pergeseran anggaran antar jenis belanja.
 - c. Pada frekuensi diskusi terkait anggaran yang ingin diusulkan yaitu Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler memiliki tugas di bidang pelayanan publik. Terdapat beberapa hal seperti bencana/perang/musibah yang dapat terjadi secara mendadak, hal tersebut menjadi penyebab tingginya frekuensi diskusi terkait anggaran yaitu karena seringnya terjadi revisi di tengah jalan. Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler Kementerian Luar Negeri merupakan salah satu kementerian dengan

frekuensi diskusi yang tinggi dikarenakan seringnya terjadi permasalahan dalam penyusunan anggaran yaitu revisi anggaran akibat dari hal-hal yang tidak terduga.

- d. Pada besarnya pengaruh dalam finalisasi anggaran yaitu untuk pelaksanaan koordinasi secara vertikal dan horizontal, para staf *level* bawah maupun pimpinan sudah cukup lama mengerjakan penyusunan anggaran sehingga mereka mengetahui apa yang mereka kerjakan.
 - e. Pada pentingnya kontribusi dalam penyusunan anggaran yaitu berdasarkan struktur dan organisasi di Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler terdapat *level* yang resmi maupun yang belum resmi. Pada *level* Kepala Bagian Perencanaan Anggaran harus melakukan pertanggungjawaban dengan cara mendorong, membimbing, dan mendampingi para pegawai tersebut.
 - f. Pada frekuensi atasan meminta opini ketika anggaran sedang disusun yaitu dengan adanya atasan yang berpengalaman maka tidak perlu belajar mulai dari awal mengenai hal-hal yang harus dilakukan dalam penyusunan anggaran. Arahan-arahan yang jelas yang diberikan oleh atasan dan disambut dengan bawahan yang juga sama-sama menguasai dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya membuat proses dalam penyusunan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar.
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler yaitu sebagai berikut :
 1. Pada faktor pendukung yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh para pegawai yang sudah cukup lama bekerja menangani penyusunan anggaran sehingga mereka telah mengetahui apa yang mereka kerjakan, seperti apa nanti prosesnya, kapan mereka mendapatkan anggaran sekian. Hal-hal tersebut sangat berpengaruh signifikan dalam penyusunan anggaran. Selain itu, pada pegawai baru yang baru masuk bekerja di Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler juga berpengaruh karena mereka dapat cepat belajar. Baik pegawai yang baru maupun pegawai

yang sudah berpengalaman dapat mendukung dalam penerapan penyusunan anggaran partisipatif karena selalu ada diskusi-diskusi positif dalam penyusunan anggaran

2. Faktor penghambat dalam penyusunan anggaran partisipatif yaitu adanya kebijakan pemerintah terkait dengan *refocussing* kegiatan dan realokasi anggaran dalam rangka penanganan Pandemi Covid-19 sehingga para pegawai harus menyusun anggaran kembali dari awal. Hal ini sebenarnya kurang baik karena perencanaan dalam penyusunan anggaran yang telah dilakukan akhirnya tidak dapat dilaksanakan. Pemotongan anggaran tersebut dilakukan karena harus disisihkan untuk kegiatan yang lebih penting. Selain itu juga terdapat faktor lain yang menjadi penghambat diantaranya adalah belum terpenuhinya SDM sesuai peta jabatan yang ada serta sikap tertutup atasan tingkat atasan yang belum mempertimbangkan masukan dari bawahannya terkait penyusunan anggaran.
3. Sesuai dengan pengamatan peneliti di lapangan bahwasanya masih adanya kelemahan dalam penerapan penyusunan anggaran partisipatif yaitu indikator keterlibatan dalam pengaturan dan penyusunan anggaran masih belum optimal dikarenakannya masih adanya ego sektoral dalam pembahasan diskusi di tingkat unit Eselon II.

B. Saran

Sesuai dengan temuan penelitian tersebut, alhasil peneliti bisa menyerahkan saran-saran yang bertujuan guna lebih meningkatkan penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler. Temuan penelitian ini bisa digunakan oleh para penyusun anggaran sebagai salah satu pedoman dalam menyusun anggaran di Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler. Beberapa saran yang peneliti berikan yaitu sebagai berikut:

1. Dalam menangani permasalahan terkait penerapan penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler, para penyusun

anggaran perlu lebih meningkatkan keterlibatannya dalam penyusunan anggaran dengan lebih dapat menerjemahkan arahan yang diberikan oleh atasan dengan baik dan lebih banyak memberi masukan serta usulan agar proses penyusunan anggaran bisa terlaksana dengan baik dan lancar terutama dalam berbagai situasi tidak terduga saat ini agar tidak terlalu banyak dilakukan revisi anggaran untuk menghadapi berbagai dampak dari situasi tidak terduga tersebut. Baik atasan maupun bawahan perlu lebih sering mengadakan diskusi terkait proses penyusunan anggaran dan melakukan koordinasi dengan baik baik secara internal maupun eksternal untuk dapat mendukung kecepatan dalam bekerja agar atasan dan bawahan lebih memahami tugas yang harus mereka selesaikan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Pada pegawai baru yang masih belum terlalu memahami mengenai tugas dalam pekerjaannya maka menjadi tugas Kepala Bagian Perencanaan Anggaran untuk perlu lebih sering memberikan bimbingan, dorongan, kaidah, dan pendampingan kepada pegawai tersebut. Para atasan juga perlu untuk memberikan dukungan kepada para pegawainya agar para pegawai lebih merasa termotivasi untuk mengerjakan tugasnya terkait penyusunan anggaran dengan baik.

2. Dalam menangani faktor penghambat dalam penyusunan anggaran partisipatif pada Direktorat Jenderal Protokol dan Konsuler, peneliti memberikan saran kepada para pemangku kepentingan diantaranya yaitu:
 - a. Dengan adanya kebijakan pemerintah terkait *refocussing* kegiatan dan realokasi anggaran dalam rangka penanganan pandemi Covid-19 para pelaksana kegiatan harus mempunyai sikap realistis dalam memilah kegiatan yang akan dilaksanakan dalam masa pandemi ini, mengingat terbatasnya anggaran yang sebagian besar direalokasi untuk penanganan Pandemi Covid-19, jika terdapat kegiatan yang diproyeksikan tidak dapat dilaksanakan dalam tahun berjalan sebaiknya alokasi anggaran yang ada untuk mendukung kegiatan tersebut direalokasi kepada kegiatan yang lain yang lebih prioritas;

- b. Mempersiapkan SDM sesuai peta jabatan yang ada dan membuat *road map* rencana mutasi pegawai yang memadai sehingga tidak terjadi kekosongan formasi jabatan akibat adanya tingkat mutasi yang tinggi di Kementerian Luar Negeri;
- c. Memberikan pemahaman kembali kepada para pemangku kepentingan serta pegawai baik *level* atas dan bawah mengenai pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran guna menghasilkan kinerja manajerial yang baik, melalui tingkat penyusunan anggaran partisipatif yang tinggi dalam penyusunan anggaran diharapkan akan terwujud proses penganggaran yang berkualitas dan meminimalisir jumlah revisi pada tahun anggaran berjalan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afif, H. W., & Sari. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kompetensi SDM, Pemanfaatan TI Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jimea : Jurnal Ilmia MEA*, 5(3).
- Anwar, S. M., & Sumiati. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Kota Palopo) . *Jurnal Manajemen*, 1(2): 84-94.
- Ayu, M. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kecukupan Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai Bandar Lampung). *Ekombis Sains : Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis*, 4(1).
- Baihaqi, F. (2013). Pengaruh Implementasi Anggaran Partisipatif, Transparansi, Akuntabilitas Dan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah . *Jurnal Fairness*, 3(2): 213-230.
- Christina, E., & Fuad, M. (2001). Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis. *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Degenhart, L., Lunardi, M. A., Nascimento, J. C., & Zonatto, V. C. (2020). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. *Journal of Contemporary Administration*, 24(6):532-549.
- Desmayani, N. M., & Suardika, I. M. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Locus of Control & Pemberian Reward terhadap Bugdetary Slack. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 16(2).
- E Blocher, D. S., Juras, P., & Cokins, G. (2016). *Cost Management: A Strategic Emphasi*. McGraw Hill Education.

- Garrison, N. B. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gordon, V., Osgood, J. L., & Boden, D. (2017). The Role of Citizen Participation and the Use of Social Media Platforms in the Participatory Budgeting Process. *International Journal of Public Administration*, 40(1): 65-76.
- Gumilang, M. I., & Mile, Y. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kejelasan Tujuan Anggaran dan Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kota Palu. *Bomba: Jurnal Pembangunan Daerah*, 1(1), 37-42.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hartini, E. F., & Lestari, R. P. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Pt. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Kantor Pusat Jakarta). *Prosiding Manajerial & Kewirausahaan*.
- Huang, M. J., Cheng, K. C., Chung, S. H., Wang, H. M., & Wang, K. H. (2021). Budget Participation Capacity Configuration (BPCC), Budgeting Participation Requirement and Product Innovation Performance. *MDPI*, 13(10): 1-12.
- Indrawati, S. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bpr Di Wilayah Otoritas Jasa Keuangan Purwokerto . *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi (JEBA)*, 22(3).
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 511-526.
- Kusuma, B. H. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi . *Jurnal AKuntansi*, 8(2): 203-213.
- Lestyaningsih, D. (2018). Analisis Anggaran Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Cv. Mirai Alam Sejahtera Di Lumajang.

- Mat, T. Z., Sairazi, N. S., Fahmi, F. M., Nazri, S. N., & Urus, S. T. (2018). Determinan of Budgetary Slack Creation: A Study in Malaysian Local Authorities. *The Journal of Social Sciences Research*, 5: 1040-1050.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Mowen, M., Hansen, D. R., & Heitger, D. :. (2016). *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision*. Soth Western : Cengage Learning.
- Muharrom, L. F. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Myint, Y. Y., Mithunchakravarthy, D., Raju, V., & Bhaumik, A. (2019). Impact of Budget Participation on Job Performance in Myanmar Private Commercial Banks with Mediation Effect of Budget Goal Commitment. *International Journal of Innovative Technology and Exploring engineering (IJITEE)*, 8(852).
- Nafarin, M, 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga, Cetakan Kedua, Buku 1.Salemba Empat, Jakarta.
- Nazir, M. (2005). Metode Penelitian, Bogor: Ghalia Indonesia. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*.
- Pakpahan, D. R., Astuti, W., & Hani, S. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Pinang Witmas Sejati Palembang . *Prosiding Konferensi Nasional*.
- Purwantoro, L. (2013). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Kota Semarang . *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*, 21(2): 66-79.
- Putra, W. (2018). *Tata Kelola Ekonomi Keuangan Daerah*. Jakarta: PT Grafindo Persada.

- Rahardja, & Andriyanto, I. (2014). Analisis Pengaruh Peran Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Moderasi Locus Of Control Dan Budaya Organisasi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Semarang) . *BISNIS*, 2(1).
- Rahman, U., Modding, B., & Amiruddin. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating . *Invoice : Jurnal Ilmu Akuntansi*, 2(2).
- Rozak, D. A. (2014). Peranan Partisipasi Anggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah . *JAWARA : Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, 1(2): 93-111.
- Tetep, T., & Suherman, A. (2019). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penentuan Anggaran Biaya Pemasaran. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 1(1), 1-4.
- Saleh, R., Dahliani, L., & Rusiva, R. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Perkebunan Nusantara Viii. *Jurnal Bisnis Terapan*, 5(2): 167-184.
- Saraswati, E., & Aisyah, S. N. (2015). The Effect of Participatory Budgets on The Performance of School (Studies in Smk Sumbawa). *Journal of Accounting and Business Education*, 1(2).
- Scherer, S., & Wimmer, M. A. (2012). E-Participation And Enterprise Architecture Frameworks: An Analysis. *Information Polity*, 17(2): 147-161.
- Simmons, C. V. (2012). Participative Budgeting, Budget Evaluation, and Organizational Trust in Post-Secondary Educational Institutions in Canada . *Journal of Academic Administration in Higher Education Fall*, 8(2).
- Sinaga, M. T. (2013). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus Of Control Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi* . Padang: Universitas Negeri Padang.

- Situmorang, D. R. (2020). Kajian Mengenai Peran Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi . *Jurnal Manajemen* .
- Soleman, R. (2012). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating . *Siasat Bisnis*, 16(1) : 87-105.
- Sueb, M., Handoto, R. S., & Sagara, Y. (2020). *Analisis Implementasi Penganggaran Partisipatif Pada Perguruan Tinggi Badan Hukum Di Indonesia*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- Suwarno, Kamaliah, & Zulbahridar. (2021). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi, Pelimpahan Wewenang Dan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Moderating (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Se-Provinsi Riau) . *Jurnal SOROT*, 8(2): 1-190.
- Svaljek, S., Bakaric, I. R., & Sumpor, M. (2019). Citizens and The City : The Case for Participatory Budgeting in The City of Zagreb. *Public Sector Economics*.
- Syam, F. B., & Djalil, M. A. (2006). Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran: Interaksi Antara Partisipasi Anggaran Dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja Dengan Orientasi Manajerial (Suatu Penelitian Empiris pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Provinsi Nangroe Aceh Darussalam). *Simposium Nasional Akuntansi*, 9.
- Umami, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial . *Jurnal Akuntansi: Kajian Ilmiah Akuntansi*, 7(1).
- Warner, R. (2017, Agustus 17). *Penyusunan anggaran Partisipatif : Demokrasi dalam Tindakan*. Diambil kembali dari International Budget: <https://www.internationalbudget.org/2017/08/penyusunan-anggaran-partisipatif-demokrasi-dalam-tindakan>

- Widiawati, D., & RS, T. Y. (2019). Effect of budget participation on managerial performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business Studies*, 4(1), 54-66.
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2016). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal akuntansi*, 20(1): 150-166.

