

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DENGAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH**  
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)

**ARTIKEL ILMIAH**

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**OLEH :**

**ENIZA WATI**  
**2008/05252**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2013**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DENGAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH  
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)**

**ENIZA WATI**

**05252**

**Artikel ini disusun berdasarkan skripsi untuk persyaratan wisuda periode  
juni 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing**

**Padang, April 2013**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Lili Anita, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19710302 199802 2 001**

  
**Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19781204 200801 2 011**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DENGAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH  
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kab. Tanah Datar)**

**Eniza Wati**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email: [eniza05252@yahoo.co.id](mailto:eniza05252@yahoo.co.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, 2) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi, 3) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kabupaten Tanah Datar. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing Kepala Bagian/Bidang/Seksi pada setiap SKPD. Metode analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah, 2) Budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, 3) Komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

**Kata kunci** : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pemerintah daerah

***Absctract***

*This study aimed to examine: 1) The effect of budget participation on the performance of local government, 2) influence of organizational culture on the relationship between budgetary participation with local government performance, 3) influence commitment to the relationship oraganissi budget participation with local government performance. This study classified the type of research that is causative. The population in this study is on education SKPD Tanah Datar. The selection of the sample with total sampling methods. The data used in this study of primary data. Data collection techniques with survey techniques by distributing questionnaires to the respective Head of Department / Division / Section in each on education. Analytical methods used are Moderated Regression Analysis (MRA). The results demonstrate that 1) Participation budgeting positive significant effect on the performance of local government, 2) organizational culture oriented people can not strengthen the relationship between the participation of local government performance anggaranterhadap preparation, 3) organizational commitment can not strengthen the participation relation to the performance of the government budget areas*

**Key words** : *Organizational Culture, Organizational Commitment, Participatory Budgeting, and Performance of Local government*

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Penelitian

Sebagai organisasi sektor publik pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas, serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauhmana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan (Wayan, 1997 dalam Septi, 2010).

Peningkatan kinerja pemerintah daerah dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah, begitu juga dengan peran manajerial pengelola keuangan daerah (Herminingsih, 2009).

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak ataupun lebih dimana

keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut (Mulyadi, 2001), dan mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan pemerintah daerah dalam menyusun anggaran daerah serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran tersebut. Menurut Garrison (2000) *self-imposed budget* anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerja sama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi (Bambang, 2002). Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi ataupun pemerintahan.

Menurut Indrianto (1993) dalam Septi (2010) mengatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi atau sikap untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah.

Penelitian tentang hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah telah banyak dilakukan, dimana menunjukkan hasil temuan yang berbeda-beda.

Penelitian Desmiawati (2009) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Poerwati (2001) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. Berbeda dengan penelitian Brounell dan Hirst (1986) dalam Bambang (2007), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Govindarajan (1986) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi partisipasi dengan kinerja pemerintah daerah. Dalam hal ini pengaruh partisipasi anggaran dipengaruhi oleh beberapa variabel pemoderasi diantaranya yaitu: budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang kemudian digunakan untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi. Budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten (Pabundu, 2006).

Budaya organisasi terbagi atas enam dimensi praktis, yaitu (1) *Process Oriented vs Result Oriented*, (2) *Employee Oriented vs Job Oriented*, (3) *Parochial vs Professional*, (4) *Open System vs Closed System*,

(5) *Loose Control vs Tight Control*, (6) *Normative vs Pragmatic* (Achmad, 2007).

Dimensi yang kedua merupakan dimensi yang mempunyai kaitan erat dengan praktik pembuatan keputusan partisipatif, yaitu dimensi praktik yang berorientasikan kepada orang (*Employee Oriented*) dan kepada pekerjaan (*Job Oriented*). Dengan adanya budaya organisasi yang berorientasikan kepada orang, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin tinggi yang juga berdampak terhadap kinerja yang semakin meningkat (Bambang dan Nur, 1998).

Komitmen organisasi juga merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat observasi berkurang, loyalitas karyawan dan lain-lain (Sopiah, 2008: 166).

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Dalam pemerintahan daerah partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, karena dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memperbesar pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Kecukupan anggaran

tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi (Angel dan Perry dalam Bambang, 2007).

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah”**.

## **2. Tujuan Penelitian**

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah yang dimoderasi budaya organisasi dan komitmen organisasi bertujuan untuk mengetahui: 1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. 3) Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

## **3. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain: 1) Bagi pemerintah daerah, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi dan masukan dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah daerah demi tujuan peningkatan pertumbuhan pembangunan daerah. 2) Bagi masyarakat, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan tentang kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Tanah

Datar. 3) Bagi akademis, menambah pengetahuan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi, dapat dijadikan bahan untuk mengembangkan materi perkuliahan sebagai tambahan ilmu dari realita yang ada, sebagai sumbangan ilmiah dalam khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan sebagai bahan informasi awal bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji permasalahan yang sama.

## **A. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. Kinerja Pemerintah Daerah**

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan sebagai evaluasi atas input (masukan) program yang telah dilakukan serta evaluasi terhadap output (keluaran) dari program tersebut (Indra, 2006).

Menurut Pabundu (2006) kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi/pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Prawiro Sutoro (1999) dalam pabundu (2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok

orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Indrianto (1993) dalam Septi (2010) mengatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi atau sikap untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah.

#### **b. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Freeman (2003) dalam Dedi (2008), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*). Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dengan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002).

#### **c. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yaitu sebagai “*set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common.*” budaya organisasi adalah satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meski terkadang tidak tertulis) yang di sered oleh para anggota sebuah organisasi. (Shate dalam Achmad 2007).

Hofstede (1994) dalam Tri Sulaksono (2005) menyatakan bahwa budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Disamping tercermin dalam nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett, 1992) dalam Tri Sulaksono (2005).

Dari keenam dimensi budaya organisasi tersebut, menurut pendapat Hofstede (1990) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), yang mempunyai kaitan erat dengan praktik pembuatan keputusan partisipasi adalah dimensi yang kedua yaitu berorientasi pada orang (*employee oriented*).

Sesuai dengan penelitian Bambang dan Nur (1998), anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran disusun secara kelompok daripada disusun secara individual. Pembuatan keputusan

yang dibuat secara kelompok merupakan karakter paling menonjol dari dimensi budaya organisasi yang berorientasi pada orang. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan lebih efektif pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang daripada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Aida Nahar (2002) dalam Tri Sulaksono (2005) Karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang diantaranya : 1) Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok, 2) Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan, 3) Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru, 4) Peduli terhadap masalah pribadi pegawai.

#### **d. Komitmen Organisasi**

Menurut Luthan (1992) sebagai suatu sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai: 1) Suatu keinginan yang kuat menjadi anggota suatu organisasi tertentu. 2) Suatu kesediaan yang tinggi menjalankan usaha atas nama organisasi. 3) Suatu kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

menurut Mathis (2001) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan kepada organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Menurut Mowday dalam Ermaisaf (2011) ada beberapa indi-

kator komitmen organisasi yaitu: 1) Penerimaan terhadap tujuan organisasi 2) Kinerja untuk pekerja keras 3) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian organisasi. Menurut Meyer dan Allens dalam Ermaisaf (2011) terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasi: 1) *Affective commitment* 2) *Continuance commitment* 3) *Normative commitment*.

Komitmen organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Wentzel, 2002). Komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: 1) karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu diorganisasi/perusahaan; 2) organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain (Sopiah, 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti *turn over* yang rendah, kelambatan yang terbatas, ketidakhadiran rendah, dan peningkatan kerja.

## **2. Penelitian yang Relevan**

Ade (2007) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap perilaku, sikap kinerja aparat pemerintah daerah kota Bukittinggi dengan motivasi sebagai variabel moderating. Hasil menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi tidak berpengaruh terhadap perilaku, sikap dan kinerja aparat pemerintah daerah Kota Bukittinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Lisa (2004) menguji

pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada menejer koperasi di Sumatera. Hasilnya menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Ermaisaf (2011) yang melakukan penelitian pada SKPD kota Padang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) menemukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

### **3. Hubungan Antar Variabel**

#### **a. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah.**

Kenis (1979) dalam Sri (2011) partisipasi merupakan alat yang sering digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan penganggaran. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dengan bekerja lebih keras dan menganggap

bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002)

Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah memberikan hasil yang beragam. Menurut Sri (2011) beberapa penelitian menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986) dalam Ulupi (2005). Mereka menemukan bahwa jika karyawan diberi partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Edfan Darlis, 2002). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, kinerja suatu organisasi dinilai baik secara finansial.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Karena dengan adanya keterlibatan pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja dari pemerintah tersebut sesuai dengan target yang diberikan.

**b. Hubungan Budaya Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah.**

Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002). Budaya organisasi mempunyai kaitan dalam peningkatan kinerja. Kotter dan Heskett (dalam Pabundu, 2006: 140) mengemukakan bahwa budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul.

Keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran umumnya dibuat secara kelompok dari pada dibuat secara individual. Pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang paling menonjol dari dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang, sehingga partisipasi dalam penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada budaya organisasi berorientasi pada orang dibandingkan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan (Supomo dan Indriantoro, 1998). Selain itu, partisipasi umumnya diterima sebagai penerapan pemikiran *human relations* yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada kultur

organisasi yang berorientasi pada orang. Sesuai dengan pendapat Hofstede dalam Supomo dan Indriantoro (1998), pembuatan keputusan-keputusan secara kelompok dalam penyusunan anggaran partisipasi merupakan karakteristik yang paling menonjol dari dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran yang tinggi pada budaya organisasi berorientasi pada orang akan meningkatkan kinerja manajerial.

Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya dalam *anggaran partisipatif* karena kadar kebersamaan dan integritas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi. Budaya yang kuat akan membangun kekompakan dan loyalitas sifat-sifat tersebut akan menimbulkan sikap untuk memajukan kinerja pemerintah.

Budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, untuk menyelesaikan permasalahan internal maupun eksternal. Dalam hubungannya dengan partisipasi, keterlibatan merupakan faktor kunci dari budaya organisasi untuk menciptakan keefektifan. Organisasi dengan tingkat keikutsertaan, keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dapat bergantung pada sistem manajemen yang terbentuk berdasarkan konsensus atau kesepakatan bersama. Budaya organisasi yang kuat dan tingkat partisipasi tinggi yang dianut pihak manajer secara konsisten, maka hal ini dapat dijadikan sebagai dasar

untuk menciptakan kinerja yang unggul.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menduga pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja pemerintah daerah akan semakin kuat dengan adanya budaya organisasi berorientasi pada orang.

### **c. Hubungan Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah.**

Menurut (Mathis, 2001) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan pada organisasi mereka dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Komitmen organisasi juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja. Dalam rangka manajemen berbasis kinerja setiap individu bertanggungjawab atas kinerja. Tanggungjawab individu tersebut adalah memberikan komitmen terhadap pencapaian tujuan. Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya bagi negara dan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat (Mahmudi, 2007).

Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu ikatan psikologi karyawan pada organisasi yang akan memberikan dampak secara langsung terhadap tujuan organisasi.

Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi, akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain (Sopiah, 2008).

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa dalam pemerintah daerah partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, pengaruh tersebut akan besar apabila dalam pemerintah daerah memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Pengaruh tersebut akan kecil apabila dalam pemerintah daerah memiliki komitmen organisasi yang rendah. Karena dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memperbesar pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menduga bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah akan semakin kuat dengan adanya komitmen organisasi.

## **4. Kerangka Konseptual**

penelitian ini bertujuan untuk meneliti faktor-faktor yang diperkirakan mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Faktor-faktor tersebut meliputi: budaya organisasi dan komitmen organisasi. Kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, dapat dilihat pada gambar 1 pada lampiran.

## **5. Pengembangan Hipotesis**

H1:Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

H2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan pengaruhnya akan semakin kuat dengan Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang.

H3: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah dan pengaruhnya akan semakin kuat dengan adanya komitmen organisasi.

## **B. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Sesuai dengan masalah dan tujuan yang dirumuskan maka penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Dalam hal ini menjelaskan dan melihat seberapa jauh pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

### **2. Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan pemerintah Kabupaten Tanah Datar yang berjumlah 39 SKPD. Penelitian ini menggunakan metode *total sampling* dikarenakan populasinya kurang dari 100 subjek. Responden pada penelitian ini adalah kepala bagian, kepala bidang, dan kasi.

### **3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek yang berupa tanggapan tulisan atas pertanyaan dari subjek peneliti.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer data. Data tersebut diperoleh secara langsung dari SKPD di pemerintahan

kabupaten tanah datar, dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner.

### **4. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden pada SKPD di Kabupaten Tanah Datar, yang diberikan secara langsung kepada pemerintah tersebut dan untuk pengembaliannya akan dijemput sendiri oleh peneliti sesuai kesepakatan pengembalian, dan kuesioner harus diisi sendiri oleh responden yang bersangkutan.

### **5. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

Berikut ini adalah variabel-variabel penelitian yang digunakan serta pengukurannya :

#### **a. Variabel Terikat (Y)**

Variabel terikat (*dependent variabel*) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Pengamatan akan dapat mendeteksi ataupun menerangkan variabel dalam variabel terikat beserta perubahannya yang terjadi kemudian. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pemerintah Daerah (Y).

#### **b. Variabel Bebas (X<sub>1</sub>)**

Variabel bebas (*independent variabel*) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat (*dependent variabel*) dan mempunyai pengaruh positif maupun negatif bagi variabel terikat nantinya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (X).

### c. Variabel Moderating

Variabel moderating (*moderating variabel*) adalah variabel yang mempunyai dampak kontijensi yang kuat pada variabel terikat dan variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderating adalah :

- a. Budaya Organisasi
- b. Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini digunakan kuesioner dengan pengukuran skala Likert 5 alternatif jawaban. Kinerja pemerintah daerah (Y) mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh Indra (2006).

Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Mulyadi (2001) dan Milani dalam Sri (2011).

Budaya organisasi ( $X_3$ ) dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Bambang dan Nur (1998).

Komitmen organisasi ( $X_3$ ) dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Mowday dan Menyer dalam Ermaisaf (2011).

Untuk lebih memudahkan penelitian dan untuk menghindari penafsiran yang berbeda dari penelitian ini, maka perlu menjelaskan definisi operasional variabel sebagai berikut:

#### 1) Kinerja Pemerintah Daerah

Kinerja pemerintah daerah merupakan seperangkat hasil yang dicapai oleh pemerintah daerah atau suatu sistim yang bertujuan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Pengukuran kinerja pemerintah daerah dalam penelitian ini dapat dilihat dari pencapaian program-program berdasarkan target dan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 2) Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh pemerintah daerah di dalam proses menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi dan bagiannya, baik secara periodik ataupun tahunan.

#### 3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh pemerintah daerah berorientasi terhadap hasil, individu dan tim, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

#### 4) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan kedudukan yang kuat bagi pemerintah daerah terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

## C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Jumlah populasi penelitian ini adalah 39 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemkab Tanah Datar yang terdiri

dari Dinas, Kantor, Badan, kecamatan dan Inspektorat Daerah. Responden pada penelitian ini yaitu manajer level tingkat menengah atau setara kepala bagian/ bidang/ seksi pada masing-masing SKPD dengan jumlah responden 117 orang.

Rentang waktu penyebaran dan pengumpulan kuesioner adalah tanggal 18 Desember 2012 s/d 2 Desember 2012. Gambaran penyebaran kuesioner dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada Tabel 5 yang dilihat pada lampiran.

## **2. Demografi Responden**

Berdasarkan data yang diisi oleh responden pada kuesioner penelitian, diketahui karakteristik responden disajikan secara umum menurut jenis kelamin, pendidikan terakhir, latar belakang pendidikan dan lama bekerja.

### **a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Untuk proporsi responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat pada Tabel 6 pada lampiran.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa dari 103 responden, 59 diantaranya adalah responden laki-laki atau sebesar 57,28%. Sedangkan 44 orang responden lainnya adalah perempuan atau sebesar 42,72% adalah perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komposisi responden penelitian ini didominasi oleh responden Laki-laki.

### **b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Adapun secara lengkap data responden berdasarkan umur ini tersusun dalam Tabel 7 pada lampiran.

Berdasarkan tabel 7 tersebut dapat dilihat bahwa responden yang

berusia lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 16 orang atau sebesar 15,53 %. Responden yang berusia antara 40-50 tahun sebanyak 54 orang atau sebesar 52,43 %, selanjutnya responden yang berusia antara 30-40 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau sebesar 23,30%. Sedangkan responden yang berusia kurang dari 30 tahun yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 8,74 %.

### **c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Adapun secara lengkap data responden berdasarkan latar belakang pendidikan ini tersusun dalam Tabel 8 pada lampiran.

Berdasarkan tabel 8 tersebut dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah pada tingkat Strata 1 yaitu sebanyak 65 orang atau sebesar 63,11 %. Selanjutnya pada tingkat kedua yaitu Strata 2 sebanyak 17 orang atau sebesar 16,50 %. Untuk Diploma 3 sebanyak 9 orang atau sebesar 8,74 % dan SMA sebanyak 12 orang atau sebesar 11,65%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jenjang pendidikan formal yang ditempuh responden berpendidikan paling banyak pada Strata 1.

### **d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Adapun secara lengkap data tentang responden berdasarkan lama bekerja ini tersusun dalam Tabel 9.

Berdasarkan tabel 9 di tersebut, dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 82 orang atau sebesar 79,61 %. Sebanyak 13 orang atau sebesar 12,63 % memiliki masa kerja antara 5-10 tahun dan selanjutnya sebanyak 8 orang atau sebesar 7,77

% memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun.

### 3. Statistik Deskriptif

Hasil pengukuran statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut 14.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat statistik deskriptif dari masing-masing variabel. Untuk variabel Y diketahui besarnya nilai mean adalah 39.4175 dengan standar deviasi 3.62595 nilai maximum sebesar 45.00 nilai minimum sebesar 30. Untuk variabel  $X_1$  diketahui nilai mean sebesar 22.4175 dengan standar deviasi 3.64483 nilai maximum 30 dan nilai minimum 14. Untuk variabel  $X_2$  dapat diketahui nilai mean sebesar 18.6117 dengan standar deviasi 3.13185 nilai maximum 25 dan nilai minimum 10. Untuk variabel  $X_3$  dapat diketahui nilai mean adalah sebesar 26.6699 dengan standar deviasi 5.47613 nilai maximum sebesar 40 dan nilai minimum sebesar 15.

### 4. Uji Validitas dan Reabilitas Penelitian

#### a. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data dikatakan valid, dimana  $r_{tabel}$  untuk  $N=103$  adalah 0,1918. Berdasarkan hasil pengolahan didapatkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan Y semuanya di atas  $r_{tabel}$ . Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan Y adalah valid.

Dari Tabel di atas dapat dilihat nilai terkecil dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen kinerja pemerintah daerah diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,335, untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran nilai terkecil 0,327, untuk instrumen budaya organisasi nilaiterkecil 0,301 dan untuk instrumen komitmen organisasi nilai terkecil 0,249.

#### b. Uji Reabilitas

Untuk uji reliabilitas instrumen dilakukan untuk mengetahui sejauhmana hasil penelitian tetap konsisten. Berikut ini merupakan tabel nilai *cronbach's alpha* masing-masing instrumen.

### 5. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka distribusi datanya dikatakan normal. Sebaliknya jika signifikan yang dihasilkan  $< 0,05$  maka data tidak terdistribusi secara normal. Hasil perhitungan nilai *Kolmogorov-Smirnov Test* untuk model yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 17 pada lampiran.

Dari Tabel tersebut terlihat bahwa hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 1,227 dengan signifikan 0,098. Berdasarkan hasil tersebut dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian dinyatakan berdistribusi normal

dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut.

#### b. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* > 0,10 dan *VIF* < 10 maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas. Hasil perhitungan nilai *VIF* untuk pengujian multikolinearitas antara sesama variabel bebas dapat dilihat pada Tabel 18 pada lampiran.

Hasil nilai *VIF* yang diperoleh dalam tabel di atas menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Diperoleh nilai *VIF* untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan *tolerance value* berada diatas 0,10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

#### c. Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini apabila hasilnya  $\text{sig} > 0,05$  atau 5%. Jika signifikan di atas 5% maka disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas. Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 19 pada lampiran.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi  $> \alpha 0.05$ , sehingga dapat disim-

pulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heterokedastisitas.

## 6. Analisis Data

### a. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 20 pada lampiran.

Berdasarkan Tabel 20 tersebut, besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,384. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi adalah sebesar 38,4 % sedangkan 61,6% ditentukan oleh faktor lain di luar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

### b. Persamaan Regresi

Berdasarkan analisis MRA diatas maka didapat model analisis sebagai berikut:

$$Y = 5,631 + 1,426 X_1 + 0,085 X_2 + 0,085 X_3 + 0,004(X_1.X_2) - 0,035(X_1.X_3) + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pemerintah Daerah

$X_1$  = Partisipasi Penyusunan Anggaran

$X_2$  = Budaya Organisasi

$X_3$  = Komitmen Organisasi

$X_1.X_2$  = Interaksi antara Partisipasi

Penyusunan Anggaran dengan Budaya Organisasi

$X_1.X_3$  = Interaksi antara Partisipasi

Penyusunan Anggaran dengan Komitmen Organisasi

e = Standar Error

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar 5,631 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak ada maka nilai kinerja pemerintah daerah adalah sebesar konstanta 5,631.
- b. Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1,426 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran anggaran partisipatif satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja pemerintah daerah sebesar 1,426 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel anggaran partisipatif bernilai positif yaitu 1,426.
- c. Koefisien budaya organisasi sebesar 0,085 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran budaya organisasi satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja pemerintah daerah sebesar 0,085 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel budaya organisasi bernilai positif yaitu 0,085.
- d. Koefisien komitmen organisasi sebesar 0,733 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja pemerintah daerah sebesar 0,733 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel komitmen organisasi bernilai positif yaitu 0,733.
- e. Koefisien Moderat ( $X_1.X_2$ ) sebesar 0,004 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi anggaran partisipatif dengan budaya organisasi satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja pemerintah daerah sebesar 0,004. Nilai koefisien  $\beta$  dari

variabel partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi bernilai positif yaitu 0,004.

- f. Koefisien Moderat ( $X_1.X_3$ ) sebesar  $-0,035$  mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja pemerintah daerah sebesar  $-0,035$ . Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi bernilai negatif yaitu  $-0,035$ .

#### c. Uji F (F-test)

Nilai  $F_{\text{tabel}}$  pada level signifikansi 0,05 adalah 2,70, berdasarkan Tabel 21 di atas, hasil pengolahan SPSS menunjukkan nilai  $F_{\text{hitung}} = 13,700$  yang signifikan pada level 0,000. Jadi  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  yaitu  $13,700 > 2,70$  (sig. 0,000 < 0,050). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi, serta interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi, dan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

#### d. Uji Hipotesis

##### 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

Hasil analisis dari tabel 22, nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada  $\alpha=0,05$  adalah 1,6598, nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel anggaran partisipatif ( $X_1$ ) adalah 2,082 signifikan pada level 0,040. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  yaitu  $2,082 > 1,6598$  (sig. 0,040 < 0,050). Selanjutnya untuk

melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien  $\beta$ , pada tabel koefisien  $\beta$  positif sebesar 1,426. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini **diterima**.

## **2. Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah.**

Hasil analisis dari tabel 22 di atas, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderat budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,880. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel moderat budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah 0,152. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,152 < 1,6598$  Nilai koefisien  $\beta$  bernilai positif sebesar 0,004. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang ( $X_2$ ) tidak dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga hipotesis kedua **ditolak**.

## **3. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah.**

Hasil analisis dari tabel 22 diatas, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderat Komitmen Organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja Peme-

rintah sebesar 0,020, nilai ini kecil dari  $\alpha=0,05$  ( $0,020 > 0,050$ ). Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel moderat Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) adalah -1,614. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $-1,614 < 1,6598$ , nilai koefisien  $\beta$  bernilai negatif sebesar -0,035. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa komitmen organisasi ( $X_3$ ) dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga hipotesis ketiga **ditolak**.

## **7. Pembahasan**

### **a. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Dari hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) ditemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu 0,040 ( $0,040 < 0,050$ ) dan koefisien  $\beta$  sebesar 1,426.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi yang dilakukan oleh Organisasi pemerintah dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja pemerintah. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dengan bekerja lebih keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang, 2002).

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Milani (1975) dalam Sri (2011), bahwa dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ermaisaf (2011) penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Kota Padang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Konsisten juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) yang menguji tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada SKPD Kota Padang yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Jadi, kinerja pemerintah diharapkan dapat meningkat dengan adanya partisipasi yang tinggi dari setiap unit kerja organisasi pada semua tingkatan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Berdasarkan hal ini juga diharapkan tercapainya sasaran/target yang telah

ditetapkan sebelumnya, dan diperoleh realisasi anggaran yang lebih baik karena adanya tanggung jawab moral dari pelaksana anggaran untuk mencapai dan meningkatkan kinerjanya.

#### **b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah.**

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) ditolak dan disimpulkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi kepada orang tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu 0,880 dan koefisien  $\beta$  sebesar 0,004.

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Ini berarti bahwa hasil dari penelitian ini tidak sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Bambang dan Nur (1998) yang meneliti tentang pengaruh struktur dan kultur organisasi terhadap keefektifan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, yang menyatakan bahwa kultur organisasi yang berorientasi pada orang mempunyai pengaruh yang positif terhadap hubungan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini juga tidak konsisten dengan konsep yang dikemukakan Hofstede dalam Supomo dan Indriantoro (1998), yang menyatakan bahwa pembuatan keputusan-keputusan secara kelompok dalam penyusunan anggaran partisipatif

merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang. Anggaran partisipatif akan meningkatkan kinerja anggota organisasi apabila pimpinan/organisasi peduli terhadap masalah bawahan, lebih tertarik dengan orang yang mengerjakan pekerjaan tersebut daripada hasil pekerjaannya

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Konsisten juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2012) yang menguji tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan *locus of control* sebagai pemoderasi pada SKPD kota Padang. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja.

Hal ini berarti partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah jika disertai dengan budaya organisasi yang berorientasi kepada orang dan juga mengindikasikan adanya budaya organisasi yang berorientasi kepada pekerjaan. Dengan kata lain, budaya organisasi yang berorientasi kepada orang tidak dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek *human*

*relation* yang merupakan karakter yang menonjol dalam budaya organisasi yang berorientasi pada orang dalam upaya mencapai keefektifan partisipasi penganggaran untuk peningkatan kinerja pemerintah pada SKPD Kabupaten Tanah Datar.

### c. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah.

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis ketiga ( $H_3$ ) ditolak dan disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu  $0,020 < \alpha = 0,05$  dan koefisien  $\beta$  sebesar  $-0,035$ .

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Ini juga berarti bahwa hasil dari penelitian ini tidak sesuai dengan apa yang dijelaskan dan dimaksud dalam teori. Pendapat Wentzel (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi menyatakan alat batu psikologis dalam menjalankan organisasi untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Sopiah (2008) juga mendukung teori ini yang menyatakan bahwa komitmen karyawan baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak kepada karyawan itu sendiri dan organisasi karena karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi,

tingkat absensi berkurang, dan loyalitas karyawan. Temuan ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian Ermaisaf (2011) yang menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah di Kota Padang. Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pemerintah daerah. Namun, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) yang menguji tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada SKPD kota Padang yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja.

Penulis melihat kurangnya komitmen pemerintah terhadap organisasi disebabkan karena pada sektor publik tidak adanya kejelasan dalam penetapan *reward* dan *punishment*, sehingga kurangnya keinginan pemerintah untuk bekerja keras dalam mencapai prestasi kerja. Selain itu, pengaruh negatif dari komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja dalam organisasi sektor publik disebabkan karena adanya proses perencanaan anggaran yang dilakukan oleh pemerintah bersifat partisipasi semu, hal ini menyebabkan kurangnya komitmen pemerintah untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan di atas dapat

disimpulkan bahwa penelitian ini tidak konsisten dengan teori yang dikemukakan, dimana komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada SKPD Kabupaten Tanah Datar.

#### **D. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

##### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.
2. Budaya organisasi yang berorientasi pada orang tidak dapat memperkuat hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.
3. Komitmen Organisasi tidak dapat memperkuat hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

##### **2. Keterbatasan**

Meskipun penelitian ini telah selesai dilaksanakan, tetapi penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan sebagai berikut :

1. Dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 38,4%. Sedangkan 61,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.
2. Penyebaran kuesioner pada beberapa SKPD masih memiliki kendala dalam prosedur peri-

zinaan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebar.

3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk keesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.

### 3. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah pada SKPD. Dilihat dari tingkat capaian responden (TCR) variabel patisipasi penyusunan anggaran dikategorikan baik. Namun dalam beberapa hal masih ada yang perlu diperhatikan, seperti pengaruh setiap pemerintah dalam penyusunan anggaran dan kontribusi pemerintah dalam anggaran masih perlu ditingkatkan. Sehingga untuk lebih meningkatkan kinerja pemerintah, diharapkan agar semua pemerintah pada setiap tingkatan di SKPD dapat berkontribusi aktif dalam setiap penyusunan anggaran dan meningkatkan kerjasama yang lebih erat.

2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.
3. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 38,4%. Sedangkan 61,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 1990. *Seri Pedoman Manajemen "Manajemen Sumber Daya"*. Jakarta.
- Anthony, Robert N. 2005. *Sistem pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Bambang Supomo dan Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur Organisasional dan Kultur Organisasi terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial.

- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Banks, Alan. 2003. *Budgeting*. Mc Craw Hill Aistralia: Pty Limited.
- Berita Kab.Tanah Datar. Keuangan Tanah Datar Dinilai BPK Wajar dengan Pengecualian. Melalui [www.antara-sumbar.com](http://www.antara-sumbar.com)
- Deddi Noerdiawan. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Emaisaf. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi. Sebagai Pemoderasi. Studi empiris Pemda Kota Padang .*Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisa Multilavar dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Garrison, Ray H. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen. Mowen. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Indra Bastian. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta.UPP STIM YKPN.
- Luthan. 1992. *Organisational Behavioral*. Singapure, Mc. Grau-Hill Book Co.
- Mardiasmo. 2002 *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset
- Mardiasmo. 2006. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UAD Proses.
- Mardiasmo.2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta
- Mathis, Robert L.2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Noerdiawan, Deddi 2007. *Akuntansi Pemeintahan*.Jakarta:Salemba Empat.
- Noerdiawan, Deddi. 2008.*Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nor, Wahyudi. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel *Moderating* dalam hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins,Stephen P. 2006 .*Perilaku Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Indonesia: PT Macanan Jaya
- Robbins,Stephen P.2008.*Perilaku Organisasi*.Indonesia: Konsep Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa : Hadayana Pujatmaka. Jakarta : Prehalindu
- Situs Resmi Pemerintah Kabupaten Tanah Datar. [www.tanah.datar.go.id](http://www.tanah.datar.go.id).

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi

Sri Rohana Putri. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *Skripsi Program S1*. Universitas Negeri Padang. (tidak dipublikasikan).

Suharsimi, Arikunto 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

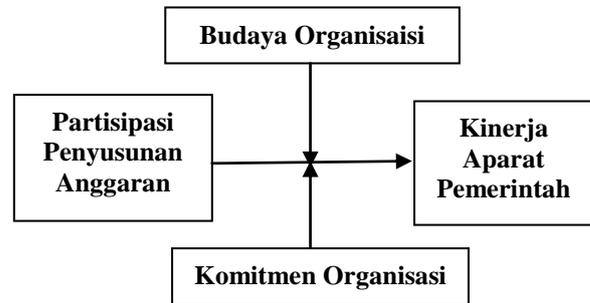
Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Septi Mardiana. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi: Studi empiris Pemda Kota Padang. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang

Yulia Shintia. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Udaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi: Studi empiris Pemda Kota Padang. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang

## LAMPIRAN



**Gambar Kerangka Konseptual**

**Tabel 5**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Jumlah kuesioner yang disebar	111
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	8
Jumlah kuesioner yang kembali	103
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	103
<b>Respon rate</b>	<b>92,79%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

**Tabel 6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	59	57,28%
2	Perempuan	44	42,72%
<b>Jumlah</b>		<b>103</b>	<b>100%</b>

**Tabel 7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 30 tahun	9	8,74%
2	30-40 tahun	24	23,30%
3	40-50 tahun	54	52,43%
4	>50 tahun	16	15,53%
<b>JUMLAH</b>		<b>103</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

**Tabel 8**  
**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan**

**Latar Belakang Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Strata 2 (S2)	17	16,50%
2	Strata 1 (S1)	65	63,11%
3	Diploma 3 (D3)	9	8,74%
4	SMA	12	11,65%
	<b>JUMLAH</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

**Tabel 9**

**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan Masa Kerja**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 tahun	8	7,77%
2	5-10 tahun	13	12,62%
3	>10 tahun	82	79,61%
	<b>JUMLAH</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

**Tabel 14**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y	103	30.00	45.00	39.4175	3.62595
X1	103	14.00	30.00	22.4175	3.64483
X2	103	10.00	25.00	18.6117	3.13185
X3	103	15.00	40.00	26.6699	5.47613
Valid N (listwise)	103				

**Tabel 15**

**Nilai Corrected Item-Total Correlation**  
**terkecil**

Instrumen Variabel	Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	0,335
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,327
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,301
Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,249

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS 16

**Tabel 16**

**Nilai Cronbach's Alpha**

Instrumen Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
Kinerja Manajerial (Y)	0,833
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,785
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,719
Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,816

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

**Tabel 17**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Residual
N	103
Normal Parameters <sup>a</sup>	
Mean	.0000000
Std. Deviation	2.85639538
Most Extreme Differences	
Absolute	.121
Positive	.070
Negative	-.121
Kolmogorov-Smirnov Z	1.227
Asymp. Sig. (2-tailed)	.098

a. Test distribution is Normal.

**Tabel 18**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	.974	1.027
X2	.976	1.025
X3	.977	1.023

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

**Tabel 19**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.152	1.496		2.776	.007
X1	-.015	.047	-.032	-.316	.753
X2	-.065	.054	-.121	-1.197	.234
X3	-.012	.031	-.039	-.387	.700

a. Dependent Variable: AbsUt

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

**Tabel 20**  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643 <sup>a</sup>	.414	.384	2.84657

a. Predictors: (Constant), Moderat2, X2, X1, X3, Moderat1

**Tabel 22**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.631	15.538		.362	.718
X1	1.426	.685	1.434	2.082	.040
X2	.085	.641	.073	.132	.895
X3	.733	.341	1.107	2.151	.034
Moderat1	.004	.029	.123	.152	.880
Moderat2	-.035	.015	-1.614	-2.365	.020

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan analisis MRA

**Tabel 23**  
ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	555.064	5	111.013	13.700	.000 <sup>a</sup>
Residual	785.985	97	8.103		
Total	1341.049	102			

a. Predictors: (Constant), Moderat2, X2, X1, X3, Moderat1

b. Dependent Variable: Y