

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)**



Oleh :

MESSA MONGERI

88745/2007

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
WISUDA PERIODE MARET 2013**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

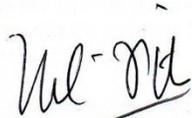
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)**

**MESSA MONGERI
88745/2007**

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

Padang,*Januari*.....2013

Pembimbing I



**Nelvirita, SE, M.Si, Ak
NIP. 19740706 199903 2 002**

Pembimbing II



**Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)**

Oleh: Messa Mongeri

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang (0751) 7051260 fax 7055628
e-mail: tulipj@rocketmail.com

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 Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada Kabag, Kasi dan Kasubbag Keuangan. Analisis yang digunakan adalah MRA (Moderated Regression Analysis)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,019 > 1,658$ (sig. $0,003 < 0,05$) dan nilai β dengan arahnya positif (H_1 diterima). 2) Komitmen Organisasi tidak mempengaruhi hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah, dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $0,409 < 1,658$ (sig. $0,683 > 0,05$) dan nilai β dengan arahnya negatif (H_2 ditolak).

Kata kunci: Kinerja Pemerintah Daerah, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi

Abstract

The aims of this study is to obtain empirical evidence about the extent of the influence of budget arranging participation on the performance of local government with organization commitment as moderating variable. There hypothesis proposed in this research, H1: budget arranging partisipation positive effect the performance of local government, H2: budget arranging participation positive influence on the performance of local government and this influence will be stronger if organization commitment is high. The population of this study are all SKPD in Padang City, the samples were taken by using total sampling. In this study used primary data. Data collection method that used survey techniques by distributing questionnaires to the respectiv , area head, superintendent, and sub units head of the finance. The method of statistical was moderated regression analysis (MRA).

The results of this study indicate that (1) a significant positive impact on the arranging partisipation to the performance of local government $0.003 < 0.05$ so H1 is received, (2) organization commitment does not significant influence relation between budget arranging participation on the performance of local government level $0.683 > 0.05$ so that H2 is rejected.

Keywords: Performance of local government, Budget arranging partisipation, Organization commitment

1. PENDAHULUAN

1.1 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. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan karena sering memonitor setiap perencanaan pemerintah dalam satu periode.

Proses perencanaan pembangunan daerah perlu diimbangi oleh ketersediaan beberapa hal seperti : kapasitas aparatur pemerintah, sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber dana. Berkaitan dengan hal ini, maka untuk mengukur tingkat pencapaian atas rencana yang ditetapkan dengan sasaran yang ingin dicapai perlu dilakukan evaluasi atas kinerja. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tentang perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah, berdampak pada perubahan fundamental dalam hubungan tata pemerintah dan hubungan keuangan sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan anggaran pemerintah daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan.

Menurut Indra (2006) 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, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial.

Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah (Gusmal, 2007).

Salah satu alat yang digunakan manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi adalah anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi.

Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Menurut Mulyadi (2001) anggaran merupakan rencana yang dinyatakan secara

kuantitatif, diukur dalam kesatuan moneter atau ukuran yang lain dalam jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan bentuk rencana kegiatan dari pimpinan sampai pada karyawan tingkat bawah. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana dalam kuantitas yang dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup satu periode.

Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat (Mardiasmo, 2009). Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah dianggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran, karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2008).

Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Dalam penyusunan rencana kerja masing-masing program harus sudah memuat secara rinci uraian mengenai nama program, tujuan dan sasaran program output yang dihasilkan, sumber daya yang dibutuhkan, periode pelaksanaan program,

alokasi dan indikator kerja. Seluruh program yang telah dirancang oleh masing-masing unit kerja, selanjutnya diserahkan kepada Panitia Eksekutif. Panitia Eksekutif selanjutnya menganalisis dan bila perlu menyeleksi program-program yang akan dijadikan rencana kerja di masing-masing unit kerja berdasarkan program kerja yang masuk ke Panitia Eksekutif, selanjutnya disusun dan dirancang draf Kebijakan Pembangunan dan Kebijakan Anggaran Tahunan (APBD) yang nantinya akan dibahas pihak legislatif (Permendagri No 13 Tahun 2006).

Di samping itu pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan SKPD, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah dianggarkan secara periodik.

Anggaran yang telah disusun memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff & Lewin, 1970 dalam Muthaher, 2007). Anggaran dipandang sebagai wujud komitmen dari budget holder (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislative). Sehingga sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dalam hal ini, kinerja pemerintah daerah selaku eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai, dikaitkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan. Selain partisipasi penyusunan anggaran yang menunjang untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi yaitu komitmen organisasi.

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, akuntabilitas, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi (Siagian:2002). Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial aparatur pemerintah merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008) yang melakukan penelitian pada SKPD pemerintahan kota Padang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Penelitian Mila (2005) juga menunjukkan pengaruh signifikan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada

organisasi sektor publik. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Iva (2011) yang membuktikan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan kultur organisasi juga tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Arifah (2007) melakukan penelitian pada unit SKPD di Karisidenan Surakarta. Hasil dari penelitian tersebut menemukan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas.

Fenomena yang terjadi di pemerintahan kota Padang dapat dilihat dari kinerja pemerintah kota Padang dari pencapaian pelaksanaan kegiatan pembangunan dan melambatnya pertumbuhan ekonomi yang dapat dilihat dari Realisasi pendapatan asli daerah (PAD) Kota Padang sampai Agustus 2011, baru mencapai 67,50 persen. Pendapatan yang ditargetkan ke Pemko di 2011 sebanyak Rp 1,1 triliun, tapi hanya mampu direalisasikan per 25 Agustus 2011 sebesar Rp 797 miliar. Hal ini disebabkan keterbatasan sumber daya aparatur di lingkungan Pemko dalam pengelolaan keuangan daerah. (Padang Ekspres/Red/Redaksi_ILS)

Berdasarkan fenomena di atas serta dari temuan-temuan sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut ditengahi dengan digunakannya pendekatan kontinjensi (*contingency*

approach). Pendekatan ini menyatakan bahwa perbedaan hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja aparat pemerintah daerah disebabkan oleh perbedaan situasi atau kondisional (Govindarajan,1986). Partisipasi penyusunan anggaran tidak akan secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan faktor-faktor eksternal dan internal yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Pelaksanaan mekanisme birokrasi dalam sistem penyusunan anggaran dalam perkembangannya menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Akan tetapi, dilihat dari penelitian terdahulu dan fenomena yang ada mekanisme birokrasi masih belum mampu memperbaiki kinerja unit kerja organisasi.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini difokuskan pada SKPD kota Padang. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating ”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian batasan masalah diatas, maka penulis membuat perumusan masalah yaitu: (1) Sejauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, (2) Sejauhmana komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi: (1) penulis, hasil penelitian ini

dapat mengetahui sejauhmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, (2) akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi akademisi dalam mengembangkan pengetahuan di bidang Akuntansi Pemerintahan khususnya mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, (3) pemda, Sebagai bahan masukan dan gambaran bagi pemerintah daerah didalam membuat kebijakan dan serta menentukan arah dan strategi didalam perbaikan kinerja pemerintah daerah dimasa yang akan datang.

2. TELAAH LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja Pemerintah Daerah

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Dalam situasi partisipatif, seseorang akan meningkatkan kinerja bila berada pada posisi yang lebih tinggi (Milani, 1975 dalam Mila, 2005). Menurut Mahoney et al, 1963 dalam Sumarno, 2005, kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinaasi, supervises, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja nonfinansial (Mardiasmo, 2009).

Menurut Indra (2006) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja dalam hal ini kinerja pimpinan dalam pelaksanaan program di SKPD, yaitu:

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Adisaputro, 2003). Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa

depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001) dalam Nanda (2010). Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja para aparatur pemerintah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka para pimpinan organisasi pemerintahan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1997 dalam Darlis 2002).

2.3 Komitmen Organisasi

Menurut Robins (1996) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seseorang memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti memihak seseorang pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakannya.

Sedangkan 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 mereka dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi di atas mempunyai penekanan yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja.

Menurut Sopiah (2008), terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional:

1) *Affective commitment*

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bahagian dimana

pegawai secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2) *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana pegawai secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pensiun, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

3) *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan pegawai untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan terhadap tugas yang mendasari komitmen normatif pegawai mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap pegawai yaitu:

- 1) Keinginan pegawai untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi
- 2) Pegawai merasa terlibat dalam kewajiban organisasi

- 3) Adanya loyalitas pegawai yang tinggi terhadap organisasi.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian Septi (2010) melakukan pengujian partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparatur pemerintah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi. Sampel penelitian ini adalah 42 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Padang. Di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah. Sedangkan motivasi tidak mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparatur pemerintah.

Penelitian Yulia (2008) tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada SKPD di pemerintahan kota Padang. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan pendekatan *moderate regression analysis (MRA)*, dimana hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas.

Unit analisis yang diteliti adalah Pimpinan Dinas dalam hal ini mewakili Dinas yang terdiri dari Kepala Dinas, Kabag TU dan Kasubdin. Data diperoleh dari kuisioner dan wawancara.

Penelitian Arfan dkk (2007) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian strategik, dan kecukupan anggaran terhadap manajer pada perusahaan manufaktur yang berada di kawasan industri medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Kepastian strategik secara langsung dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran, sedangkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan kecukupan anggaran secara tidak langsung memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Penelitian yang dilakukan Iva (2011) tentang pengaruh kultur organisasi terhadap hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan BUMN di Kota Padang. Metode analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa anggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kultur organisasi juga tidak mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Prasetyono dan Kompyurini (2008) melakukan penelitian tentang analisis kinerja rumah sakit darah berdasarkan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSD dalam kategori kuat.

2.4 Pengembangan Hipotesis

1) Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah.

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja (Kenis, 1979). Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah memberikan hasil yang beragam.

Dalam organisasi sektor publik, partisipasi anggaran dan pengukuran kinerja tidak sebatas pada penggunaan anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang diinginkan. Aspek-aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien seperti masukan, kualitas, keluaran, dan hasil. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 13 Tahun 2006).

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran yang dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja aparat pemerintah daerah Lewin (1970) dalam Nur (2011). Menurut Agyris (1952) dalam Nur (2011) untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan bawahan (aparat pemerintah daerah). Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan aparat pemerintah daerah yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual, karena dengan adanya penyusunan anggaran diharapkan setiap aparat pemerintah daerah mampu meningkatkan kinerjanya sesuai

dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan/standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka pegawai akan bersungguh-sungguh dalam tujuan/standar yang telah ditetapkan dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. (Milani 1975 dalam Mila 2005). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, kinerja organisasi dinilai baik secara finansial.

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

2) Hubungan Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemerintah Daerah

Menurut Armstrong (1990) dalam Nanda (2010), partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Sehingga dalam konteks partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi dalam proses kerja sama tersebut, dapat memungkinkan pegawai dan pimpinan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka masing-masing, di mana hal itu akan sangat membantu para pegawai dan pimpinan yang memiliki komitmen yang tinggi untuk memperbaiki kinerja, sebaliknya pegawai dan pimpinan yang memiliki komitmen yang kurang tidak akan memperbaiki kinerja mereka. Pegawai

dan pimpinan yang memiliki komitmen yang rendah kurang menyukai memperbaiki kinerja mereka melalui partisipasi penyusunan anggaran. Dalam meningkatkan kinerja pemerintah dan pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran tersebut akan lebih diperkuat oleh komitmen organisasi.

Menurut Robbins (1996) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauhmana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Siagian (2002), tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen. Adanya situasi kerja yang profesional akan berperan dalam mencapai tujuan dari instansi sehingga kinerja organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Berdasarkan uraian tersebut, penulis menduga pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja

pemerintah daerah akan semakin kuat dengan komitmen organisasi yang tinggi.

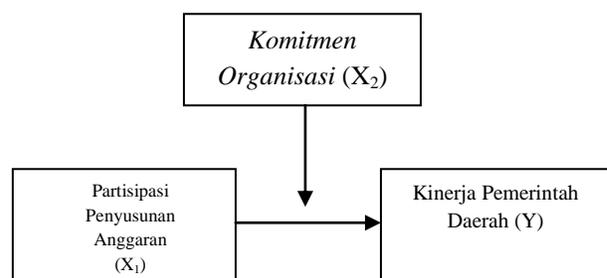
2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menentukan persepsi-persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja. Partisipasi anggaran melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunannya. Partisipasi anggaran dapat digunakan sebagai pengukur kinerja dengan adanya evaluasi anggaran. Dengan adanya partisipasi akan menjadikan setiap orang menganggap bahwa target organisasi adalah target pribadinya juga. Target penyusunan anggaran yang dicapai akan mencerminkan kinerja unit kerja organisasi secara keseluruhan.

Adapun variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Komitmen Organisasi (X_2) dan Kinerja Pemerintah Daerah (Y).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian, Populasi dan Sampel

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Penelitian kausatif berguna untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam hal ini menjelaskan dan menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD yang ada di Kota Padang yaitu terdapat 45 SKPD. Penelitian ini menggunakan metode total sampling dikarenakan populasinya kurang dari 100 subjek. Responden penelitian ini adalah kepala bidang, kepala seksi dan kasubbid keuangan selaku kuasa pengguna anggaran pada 45 SKPD di Pemerintah Daerah Kota Padang yang dianggap mampu untuk menggambarkan kinerja pemerintah dari tiap instansi secara keseluruhan.

Daftar populasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

3.2 Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuisioner kepada masing-masing SKPD di Kota Padang yang diantar langsung ke responden dan untuk pengembaliannya akan dijemput sendiri oleh peneliti pada waktu yang telah ditentukan dan kuesioner harus diisi sendiri oleh responden yang bersangkutan.

3.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel-variabel sebagai berikut:

1) Variabel Terikat (Y)

Menurut Kuncoro (2003), variabel terikat (*dependent variabel*) adalah variabel

yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pemerintah Daerah (Y).

2) Variabel Bebas (X)

Variabel bebas (*independent variabel*) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat (*dependent variabel*) dan mempunyai pengaruh positif ataupun negatif bagi variabel terikat nantinya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁).

3) Variabel Moderating

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

3.4 Metode Analisis Data

Untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, maka digunakan model *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot X_2) + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pemerintah Daerah

α = Konstanta.

X₁ = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X₂ = Komitmen Organisasi

$\beta_1 \beta_2 \beta_3 \dots$ = Koefisien Korelasi.

e = Standar Error.

4 HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang ada di kota Padang. Sampel pada penelitian ini juga seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang ada di kota Padang yang berjumlah 45 SKPD, dimana pada masing-masing SKPD disebar 3 kuesioner. Responden pada penelitian ini adalah Kabid, Kasi dan Kasubag bagian keuangan pada masing-masing SKPD.

Dari kuesioner yang dibagikan, ada 2 SKPD yang menolak mengisi kuesioner penelitian ini. Jumlah kuesioner yang disebar pada penelitian ini sebanyak 129 kuesioner yang dibagikan pada 43 SKPD. Hingga batas akhir pengumpulan data, kuesioner yang kembali sebanyak 120 kuesioner dan semuanya mengisi dengan lengkap. Dengan demikian kuesioner yang dapat diolah adalah sebanyak 120 kuesioner. Gambaran penyebaran dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 2
Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Kuesioner
Jumlah kuesioner yang disebar	129
Jumlah kuesioner yang kembali	120
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	120
Respon Rate	93,02%

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa dari semua SKPD di pemerintahan Kota Padang yang disebar kuesioner, sebanyak 93,02% diantaranya mengembalikan dan mengisi kuesioner dengan lengkap. Kuesioner diantarkan langsung kepada masing-masing responden dan dijemput kembali dalam rentang waktu 17 April sampai 4 Mei 2012.

4.2 Demografi Responden

Dari hasil penelitian dapat diketahui karakteristik responden Kabid, Kasi dan Kasubag bagian keuangan yang bekerja pada SKPD di Pemerintahan kota Padang yang dijadikan sampel pada penelitian ini. Berdasarkan data yang diisi oleh responden pada kuesioner penelitian, diketahui karakteristik responden disajikan secara umum menurut jenis kelamin, jabatan, latar belakang pendidikan, dan lama bekerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari Kabid, Kasi dan Kasubag bagian keuangan yang bekerja pada SKPD di Pemerintahan Kota Padang diperoleh data tentang jenis kelamin responden. Data tentang responden berdasarkan jenis kelamin ini tersusun dalam Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Perempuan	73	60,83%
2	Laki-laki	47	39,17%
Jumlah		120	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Proporsi pengelompokkan responden berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 3 di atas ternyata didominasi oleh perempuan dilihat dari kuesioner yang diisi oleh 73 orang atau 60,83% dan selebihnya diisi laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari Kabid, Kasi dan Kasubag bagian keuangan yang bekerja pada SKPD di Pemerintahan Kota Padang diperoleh tentang jabatan responden. Adapun secara lengkap data tentang responden berdasarkan jabatan tersusun pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Kabid	57	47,5%
2	Kasi	21	17,5%
3	Kasubag	42	35%
Jumlah		120	100%

Sumber Data Primer yang diolah 2012

Dari data pada Tabel 4 di atas diketahui bahwa 57 responden atau 47,5% yang diteliti menempati jabatan sebagai Kabid keuangan, 42 responden atau 35% menempati jabatan sebagai Kasubag keuangan dan selebihnya diisi oleh kasi keuangan.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari Kabid, Kasi dan Kasubag bagian keuangan yang bekerja pada SKPD di Pemerintahan Kota Padang diperoleh data tentang latar belakang pendidikan responden. Adapun secara lengkap data tentang responden berdasarkan tingkat pendidikan ini disusun dalam Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SLTA	9	7,5%
2	Diploma 3 (D3)	8	6,67%
3	Strata 1 (S1)	34	28,33%
4	Strata 2 (S2)	67	55,83%
5	Strata 3 (S3)	2	1,67%
Jumlah		120	100%

Sumber: Data primer diolah 2012

Dari Tabel 5 di atas terlihat bahwa tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah pada tingkat Strata 2 (S2) dengan persentase sebesar 55,83% atau sebanyak 67 orang. Selanjutnya pada tingkat Strata 3 (S3) sebanyak 2 orang atau sebesar 1,67%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada umumnya Kabag, Kasi dan Kasubag keuangan pada masing-masing SKPD yang

menjadi responden berpendidikan paling banyak pada Strata 2 (S2).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari Kabid, Kasi dan Kasubag bagian keuangan pada masing-masing SKPD diperoleh data tentang lama bekerja. Adapun secara lengkap data tentang responden berdasarkan lama bekerja ini tersusun dalam Tabel 6 sebesar berikut:

Tabel 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama	Jumlah	Persentase
1	< 5 tahun	19	15,83 %
2	5-10tahun	38	31,67 %
3	> 10tahun	43	35,83 %
Jumlah		120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari Tabel 6 di atas, terlihat bahwa pada umumnya Kabid, Kasi dan Kasubag bagian keuangan pada masing-masing SKPD yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 35,83% dan untuk masa kerja dari 5 sampai 10 tahun adalah sebanyak 38 orang atau 31,67%. Sementara itu terdapat 19 orang atau sebesar 15,83% yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun.

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

1) 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 $N = 120$, adalah 0,1793. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X_1 , X_2 dan Y semuanya di atas r_{tabel} . Jika dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X_1 , X_2 dan Y adalah valid. Berikut adalah tabel nilai *Corrected Item-Total Correlation*:

Tabel 7
Nilai *Corrected Item-Total Correlation* Terkecil Penelitian

Instrumen Variabel	Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil
Partisipasi penyusunan anggaran (X ₁)	0,335
Komitmen Organisasi (X ₂)	0,377
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	0,311

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Dari Tabel 7 di atas dapat dilihat nilai terkecil dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing variabel. Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,335, untuk instrumen komitmen organisasi nilai terkecil 0,377, dan untuk instrumen kinerja pemerintah daerah nilai terkecil 0,311.

2) Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas instrumen, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Secara umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,7 bisa diterima, dan lebih dari 0,80 adalah baik. Berikut ini pada Tabel 8 merupakan nilai *cronbach's alpha* masing-masing instrumen:

Tabel 8
Nilai *Cronbach's Alpha*

Instrumen Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	0,756
Komitmen Organisasi (X ₂)	0,872
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	0,846

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada tabel di atas yaitu untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran 0,756. Untuk instrumen komitmen organisasi 0,872. Untuk instrumen kinerja

pemerintah daerah 0,846. Data ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* berada pada kisaran diatas 0,70. Dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

1) 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* sebesar 0,928 dengan signifikan 0,356. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut, karena nilai signifikan dari uji normalitas > 0,05.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas atau independen. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 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 sampel penelitian tidak ada yang melebihi 10 dan nilai *tolerance* tidak ada yang kurang dari 0,10. Hal ini berarti bahwa hasil ini menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang serius sehingga layak digunakan model regresi berganda.

3) Uji Heterokedasitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas 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 heteroskedastisitas. Adapun hasil pengujian dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel Absut. Tingkat signifikansi $> \alpha$ 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

4.5 Uji Model Penelitian

1) Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Berdasarkan nilai sig 0,000 menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi variabel dependen, berarti model *fix* digunakan untuk uji *t* statistik yang menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Dari hasil pemrosesan data, dapat dilihat bahwa F_{hitung} yaitu 7,900 dengan nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang digunakan sudah *fix* dan terdapat pengaruh dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama atau secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

2) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil pengujian koefisien *Adjusted R Square* dapat dilihat pada tabel berikut ini: Koefisien determinasi bertujuan untuk melihat atau mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,141 atau 14,10%. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja pemerintah daerah adalah sebesar 14,10%, sedangkan 85,90% lainnya ditentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

3) Uji Interaksi MRA

Untuk mengungkap pengaruh variabel moderating yang dihipotesiskan dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis *Moderate Regression Analysis*. Model ini digunakan terdiri dari satu variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran (X1), satu variabel moderating yaitu komitmen organisasi (X2) dan satu variabel terikat yaitu kinerja pemerintah daerah (Y). Hasil pengolahan data yang menjadi dasar dalam pembentukan model penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 14 berikut:

Tabel 9
Uji MRA
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.460	5.162		3.964	.000
X1	.340	.113	.258	3.019	.003
X2	.434	.148	.249	2.922	.004
Moderasi	-.291	.712	-.034	-.409	.683

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 20,460 + 0,340 X_1 + 0,434X_2 - 0,291 (X_1.X_2) + e$$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar 20,460 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi adalah nol maka kinerja pemerintah daerah adalah sebesar konstanta 20,460.
- b. Koefisien partisipasi penyusunan anggaran adalah sebesar 0,340 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kinerja pemerintah daerah sebesar 0,340 satuan. Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai positif.
- c. Koefisien Moderat ($X_1.X_2$) sebesar -0,291 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja pemerintah daerah sebesar -0,291 satuan. Nilai koefisien β dari variabel X_1 dan X_2 bernilai negatif.

4) Uji Hipotesis (Uji T)

Uji t statistik (*t-Test*) bertujuan untuk mengetahui hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan $\alpha = 0,05$ atau dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} .

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 20, maka dapat diketahui pengaruh antara variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen pada uraian berikut ini:

a. Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig < \alpha 0,05$. Nilai t_{tabel} pada $\alpha 0,05$ adalah

1,658. Hasil analisis pada tabel 20 dapat dilihat dari nilai signifikan variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) yaitu $0,003 < 0,05$ dengan nilai koefisiennya positif sebesar 0,340. Nilai t_{hitung} untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah 3,019, maka nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,019 > 1,658$. Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai positif yaitu 0,340. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini membuktikan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. Sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini diterima.

b. Pengujian Hipotesis 2

Untuk variabel moderat Komitmen Organisasi (X_2) tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, dimana signifikansi dari variabel moderat ini adalah $0,683 > 0,05$ dengan nilai koefisien β negatif sebesar -0,291. Nilai t_{hitung} adalah -0,409 dan nilai sig adalah 0,683. Dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-0,409 < 1,658$ dengan nilai koefisien β bernilai negatif -0,291. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa Komitmen Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah. Sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini ditolak.

5) Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima. Dari hasil pengolahan data disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan hubungan antara partisipasi penyusunan

anggaran searah dengan kinerja pemerintah daerah. Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja pemerintah daerah akan semakin meningkat.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 2001). Keikutsertaan berbagai pihak, baik atasan maupun bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mendorong moral kerja yang tinggi. Dimana para pegawai akan berusaha menciptakan anggaran yang sesuai dengan standar atau kondisi yang diinginkan dimasa depan sehingga kinerja suatu organisasi dapat ditingkatkan. Moral kerja yang tinggi dapat mengarahkan seseorang kedalam perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi dan adanya suatu keyakinan dalam diri anggota organisasi bahwa pekerjaan merupakan tanggungjawab yang harus mereka selesaikan secara sungguh-sungguh. Selain itu dengan tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan informasi yang efektif antara atasan dengan bawahan, sehingga komunikasi antara atasan dengan bawahan dapat berjalan dengan lancar.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Ulupui (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan goal commitment terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Badung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dinas.

Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Septi (2010) yang meneliti tentang partisipasi penyusunan anggaran

terhadap kinerja aparatur pemerintah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Dilihat dari data distribusi frekuensi variabel partisipasi penyusunan anggaran, nilai TCR yang paling tinggi adalah pada item nomor 6 yaitu Adanya penilaian positif terhadap kontribusi yang diberikan oleh pegawai, dengan nilai 79,50%, sedangkan tingkat capaian responden terendah terdapat pada item pernyataan nomor 1 yaitu Saya terlibat aktif dalam penyusunan anggaran, dengan tingkat capaian responden 72,00%. Tingkat capaian rata-rata dari Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah sebesar 75,896%. Jadi dapat disimpulkan partisipasi penyusunan anggaran pada instansi pemerintah daerah dapat dikategorikan cukup baik.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi pegawai yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan dapat meningkatkan kinerja, sebab partisipasi pegawai akan melahirkan komunikasi dan interaksi yang baik antara sesama pegawai dalam organisasi dan akan menciptakan kesadaran pegawai untuk bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan dan target yang telah dibuat dalam organisasi, sehingga tujuan dan kinerja pemerintah dapat terwujud dengan baik.

2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H_2) ditolak. Dari hasil pengolahan data disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja

pemerintah daerah. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2002), yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulia (2008), dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Arfan dkk (2007) yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran dengan menggunakan lima variabel pemoderasi yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian strategik, dan kecukupan anggaran terhadap manajer pada perusahaan manufaktur yang berada di kawasan industri medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kesenjangan anggaran. Kepastian strategik secara langsung dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran, sedangkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, dan kecukupan anggaran secara tidak langsung memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kesenjangan anggaran.

Hasil penelitian ini juga dapat dilihat dari data distribusi frekuensi variabel

komitmen organisasi, nilai TCR yang paling tinggi adalah pada item nomor 2 dengan pernyataan Saya membanggakan instansi ini kepada teman-teman saya sebagai instansi yang baik untuk bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai TCR sebesar 76,67%. Sedangkan nilai TCR terendah adalah pada item no 5 dengan pernyataan Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di instansi ini. Hal ini ditunjukkan dengan TCR sebesar 73,33%. Secara garis besar pelaksanaan komitmen organisasi pada SKPD Kota Padang sudah memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan rerata TCR yang cukup baik yaitu sebesar 74,833%.

Perbedaan hasil penelitian ini dari teori, hasil tabel distribusi frekuensi untuk variabel komitmen organisasi dan beberapa penelitian terdahulu, menurut penulis mungkin dikarenakan adanya faktor kontigensi lain yang mungkin lebih mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja di instansi pemerintah daerah (SKPD) kota Padang. Kemungkinan lain adalah dapat disebabkan oleh sampel yang digunakan pemerintah daerah (SKPD) kota Padang yang memiliki budaya birokrasi, yang ditandai dengan lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib, berurutan, dan memiliki regulasi yang jelas. Namun tingginya komitmen organisasi pada pemerintahan juga tidak akan menjamin menghasilkan kinerja yang baik pada pemerintah. Sebab hal ini menyangkut luasnya wilayah kerja pemerintah daerah sehingga tindakan dan perilaku anggota organisasi masing-masing SKPD.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak memberikan bukti empiris mengenai komitmen organisasi yang berorientasi pada orang dalam upaya mencapai keefektifan partisipasi penganggaran untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Sehingga dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh moderasi terhadap

hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

5 KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah
2. Komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada SKPD kota Padang.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data yang dilengkapi dengan wawancara untuk mengetahui sejauh mana hubungan antar variabel.
2. Dilihat dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan *Adjusted R Square* sebesar 16,20%, sedangkan 83,80% lagi dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.
3. Data penelitian yang berasal dari responden, yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan

belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

4. Penelitian memiliki kelemahan *bias perceptual*, yaitu pendapat seseorang berbeda dalam memandang sesuatu. Hal ini bisa disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda, perbedaan budaya dan sebagainya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh beberapa pihak:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Oleh karena itu ada baiknya instansi pemerintah daerah (SKPD) Kota Padang memperhatikan, memperbaiki dan menerapkan komitmen organisasi yang dapat mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih baik.
2. Untuk penelitian selanjutnya yang menggunakan judul yang sama, sebaiknya dilengkapi dengan wawancara, dan penggantian teknik pengambilan sampel penelitian, serta dilakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.
3. Untuk penelitian selanjutnya, dikarenakan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah daerah, maka hendaknya peneliti selanjutnya menambahkan atau mengganti variabel yang diteliti dengan variabel lain, seperti informasi asimetri, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat
- Adisaputro, Gunawan, dkk.1994.Anggaran Perusahaan.Yogyakarta: BPF E.
- Armstrong, Michael. 1999. *The Art of HRD : Human Resource Managenent*, (Vol 2). London: Grest Publishing House.
- Arifah Nur Sabrina. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah dengan Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. Skripsi. Universitas Muhammadiyah.
- Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher.2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium nasional akuntansi X.
- Darlis Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.
- Deddi Noerdiawan. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat
- Ikhsan, Arfan dan Ishak Muhammad. 2008. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Kurniawan, Muhammad Rizki Nur. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lijan Poltak Sinambela. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Angkasa
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Jogja: BPF E UGM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mardiasmo.2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Mulyadi dan Jhoni. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media
- Nanda Hapsari A.R. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating. *Skripsi Program S-1* Universitas Diponegoro

- Nur Endah Wulandari. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi Program S-I Universitas Diponegoro*
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 *Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 *Standar Akuntansi Pemerintah*
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih bahasa Hadyana Pujatmaka. Jakarta: Prehallindo
- Robbins, Stephen p, Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. buku 2. Jakarta: salemba empat.
- Sekaran, Uma. 2005. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Septi Mardiana. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
- Siagian P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sopiah. 2008. *Komitmen Organisasi*. Jurnal
- Suhanda. 2007. *Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah*. Padang: Andalas Lima Sisi
- Ulupui, I.G.K. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Commitment terhadap Kinerja Dinas. Alumnus Magister Sains UGM.
- Umar, Husein. 1999. *Metode Penelitian Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Yulia Shintia. 2008. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

LAMPIRAN

Tabel 1.

Daftar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota di Sumatera Barat

No	Nama SKPD	Alamat
1.	Dinas Pendidikan	Jl. Tan Malaka
2.	Dinas Kesehatan	Jl. Dipenogoro
3.	Dinas Pekerjaan Umum	Jl. Ujung Gurun No. 2
4.	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Jl. Simpang Rambutun Balai Baru
5.	Dinas Perhubungan	Jl. Jalan Sutan Syahrir Mata air
6.	Dinas Tata Ruang Tata Bangunan	Jl. Jenderal Sudirman No. 4A
7.	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	Jl. Prof H.M Yamin No. 70
8.	Dinas Koperasi dan UMKM	Jl. Ujung Gurun No.3
9.	Dinas Pemuda dan Olahraga	Jl. Batang Hari No. 12
10.	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Jl. Samudera No. 1
11.	Dinas Komunikasi dan Informatika	Jl. Prof. H.M. Yamin No. 70
12.	Dinas Pertanian, Peternakan, Perkebunan, dan Kehutanan	Jl. S. Parman Lolong
13.	Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Pertambangan Energi	Jl. Khatib Sulaiman No.67
14.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Jl. Samudera No. 1
15.	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja	Jl. Rasuna Said No.73
16.	Dinas Pemadam Kebakaran	Jl. Rasuna Said No. 56
17.	Dinas Pasar Kota Padang	Pasar Raya Barat Blok. B
18.	Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
19.	Bappeda	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
20.	Bapedalda	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
21.	Badan Pertanahan	Jl. Ujung Gurun No.1
22.	Badan KB dan Pemberdayaan Perempuan	Jl. Khatib Sulaiman
23.	Badan Kepegawaian Daerah	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
24.	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Kelurahan Pemerintah	Jl. Garuda No. 39 Tunggul Hitam
25.	Kantor Penanaman Modal	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
26.	Kantor Kesbangpol	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
27.	Inspektorat	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
28.	Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu	Jl. Prof.H.M. Yamin No. 70
29.	Kantor Ketahanan Pangan	Jl. Prof.H.M. Yamin No.70
30.	Kantor Arsip Perpustakaan dan Dokumentasi	Jl. Alai Timur No. 40
31.	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Bagindo Aziz Chan No.8A
32.	Kecamatan Padang Barat	Jl. Veteran

33.	Kecamatan Padang Utara	Jl. Belanti
34.	Kecamatan Padang Timur	Jl. Sisingamaraja No. 57
35.	Kecamatan Padang Selatan	Jl. Sutan Syahrir
36.	Kecamatan Pauh	Jl. Sungai Balang No.1
37.	Kecamatan Kuranji	Jl. Pasar Baru
38.	Kecamatan Nanggalo	Jl. Raya Pagang Padang
39.	Kecamatan Lubuk Kilangan	Jl. Ampera Kelurahan Bandar
40.	Kecamatan Koto Tengah	Jl. By. Pass Km. 16
41.	Kecamatan Lubuk Begalung	Jl. Ujung Tanah No.34
42.	Kecamatan Bungus Teluk Kabung	Jl. Raya Padang Painan
43.	Sekretariat DPRD	Jl. Sawahan
44.	Sekretariat Daerah	Jl. By pass Km. 12
45.	RSUD	Jl. Jati

Sumber: Pemko Padang 2010

Tabel 2. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	127
Normal Parameters ^a Mean	.0000000
Std. Deviation	6.18958822
Most Extreme Differences	
Absolute	.082
Positive	.061
Negative	-.082
Kolmogorov-Smirnov Z	.928
Asymp. Sig. (2-tailed)	.356

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
1(Constant)	8.641	3.429		
X1	-.052	.075	.933	1.072
X2	-.087	.099	.936	1.069
Moderasi	.364	.473	.995	1.005

a. Dependent

Variable: AbsUt

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Tabel 4. Uji Heterokedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.641	3.429		2.520	.013
	X1	-.052	.075	-.064	-.697	.487
	X2	-.087	.099	-.082	-.887	.377
	Moderasi	.364	.473	.069	.770	.443

a. Dependent Variable: AbsUt

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Tabel 5. Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	930.074	3	310.025	7.900	.000 ^a
	Residual	4827.186	123	39.245		
	Total	5757.260	126			

a. Predictors: (Constant), Moderasi, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.162	.141	6.26462

a. Predictors: (Constant), Moderasi, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

KUESIONER

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

BAGIAN PENDAHULUAN

Identitas Responden

- Nomor Responden :(diisi oleh peneliti)
- Nama :
- Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
- Umur :
- Tingkat pendidikan : SMA D3 S1
 S2 S3 Lainnya
- Jabatan :
- Masa kerja : <5tahun -10Tahun
 >10tahun

BAGIAN ISI

Pernyataan

Petunjuk: mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *check list* () pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan keadaan ditempat Bapak /Ibu bekerja

Pilihan jawaban :

- SL = Selalu
SR = Sering
K = Kadang-Kadang
P = Pernah
TP = Tidak Pernah

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

NO	PERTANYAAN	SL	SR	K	P	TP
1	Saya terlibat aktif dalam setiap penyusunan anggaran					
2	Saran yang diberikan atasan harus ditanggapi dan dilaksanakan					
3	Adanya forum diskusi antara pegawai dan atasan sebelum penetapan anggaran					
4	Usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh pegawai selalu diterima oleh atasan					
5	Usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh pegawai pernah ditanggapi oleh atasan					
6	Adanya penilaian positif terhadap kontribusi yang diberikan oleh pegawai					

7	Pegawai selalu dimintai usulan setiap periode penyusunan anggaran					
8	Pegawai dimintai usulan apabila atasan merasa membutuhkan pendapat dari orang lain					

	dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dikendalikan/ diawasi.					
12	Untuk mengetahui perkembangan kinerja yang baik/ pada umumnya baik jika rencana dan realisasi anggaran dari tahun ke tahun dapat diperbandingkan.					

KOMITMEN ORGANISASI

NO	PERTANYAAN	SL	SR	K	P	TP
1	Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu instansi ini menjadi sukses					
2	Saya membanggakan instansi ini kepada teman-teman saya sebagai instansi yang baik untuk bekerja					
3	Saya menerima hampir setiap jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada instansi ini					
4	Saya menemukan bahwa idealisme yang saya inginkan dimiliki oleh instansi ini					
5	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di instansi ini					
6	Instansi ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja pekerjaan					
7	Saya merasa bahwa pilihan saya untuk bekerja pada instansi ini sangat tepat dibandingkan dengan instansi lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya					
8	Kepedulian saya terhadap masa depan instansi dimana saya bekerja sangat besar					
9	Bagi saya instansi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan insatansi yang dipilih untuk bekerja					

KINERJA PEMERINTAH DAERAH

No.	Pertanyaan	SL	SR	K	P	TP
1	Target permulaan anggaran selalu diterapkan serendah mungkin					
2	Biasanya target yang ditetapkan mudah dicapai					
3	Saya selalu merevisi target anggaran yang ditetapkan setelah berjalan 6 bulan					
4	Saya perlu mengetahui penyebab penyimpangan anggaran untuk kelompok maupun individu dalam unit saya					
5	Saya harus kerja keras untuk mencapai target setelah direvisi					
6	Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target, karena ditetapkan terlalu rendah					
7	Proyek-proyek di unit kerja saya mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat					
8	Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek					
9	Kinerja saya baik/ pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai/ dilaksanakan					
10	Kinerja saya baik/ pada umumnya dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dipertanggungjawabkan					
11	Kinerja saya baik/ pada umumnya					