

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN
STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam)**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

BENNI ASHARI

00380/2008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
Wisuda Periode September 2013**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN
STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam)**

**BENNI ASHARI
00380/2008**

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

Padang, Agustus 2013

Pembimbing I



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

Pembimbing II



**Charoline Cheisvianv, SE, M.Ak
NIP. 19801019 200604 2 002**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN
STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam)**

Benni Ashari

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang
Email: benni.ashari@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris. (1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (2) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. (3) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan struktur organisasi sebagai pemoderasi. Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi penelitian adalah SKPD di Kabupaten Agam. Sampel ditentukan berdasarkan metode total sampling, sebanyak 43 SKPD. Data yang digunakan berupa data primer, dengan menggunakan kuesioner yang diberikan langsung kepada responden yaitu kepala SKPD dan kasubag perencanaan pada masing-masing SKPD. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan Model Moderated Regression Analysis (MRA). Pengolahan data dengan bantuan SPSS versi 15.0 for windows. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1. partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 2. budaya organisasi yang (orientasi pada orang) berpengaruh signifikan negatif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan 3. struktur organisasi (desentralisasi) tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci: kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan struktur organisasi.

ABSTRACT

This study aims to obtain empirical evidence. (1) The effect of budget participation on managerial performance (2) The effect of budget participation on managerial performance to organizational culture as a moderating. (3) The effect of budget participation on managerial performance with organizational structure as a moderating. This research study considered causative. The study population was on SKPD in Agam District. Determined based on the total sample sampling method, 43 on SKPD. The data used in the form of primary data, using the questionnaire given to the respondents, the head directly on SKPD and Head of planning at each on SKPD. Techniques of data analysis using multiple regression analysis with Model Moderated Regression Analysis (MRA). Data processing with SPSS version 15.0 for Windows. The results conclude that: 1. budget participation has no direct effect on managerial performance, 2. organizational culture (orientation to person) a significant negative effect on the relationship between budgetary participation and managerial performance, and 3. organizational structure (decentralization) moderate the relationship can not budgetary participation and managerial performance.

Keywords: Managerial performance, budgetary participation, organizational culture, organizational structure.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Tekanan terhadap pemerintah daerah dalam memberikan layanan publik yang lebih baik, menuntut para pengelola pemerintah daerah untuk memperbaiki kinerjanya dengan sumberdaya yang terbatas. Adanya UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Daerah, yang diperkuat dengan PP No. 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa dalam laporan keuangan harus disertakan informasi mengenai kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai oleh pengguna anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan. Pasal 14 ayat (2) dan 19 ayat (2) Undang-Undang tersebut juga menyebutkan bahwa rencana kerja dan anggaran disusun berdasarkan prestasi kerja (kinerja) yang akan dicapai. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan yang diikuti dengan diterbitkannya Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dinyatakan bahwa pemerintah daerah diminta menyusun APBD dengan pendekatan kinerja.

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Bastian, 2006). Menurut Gusmal (2007) kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat

keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut. Menurut Mahoney (1963) dalam Ngatemin (2009:24), dalam mengukur kinerja manajerial dilakukan dengan 8 (delapan) indikator, yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi.

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran (Supomo, 2001:62). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007). Partisipasi anggaran menurut (Govindarajan, 2005:87) dapat diartikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat dalam pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran. Santoso (2000) dalam Marani dan Supomo (2003), mendefinisikan partisipasi penyusunan anggaran adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari bawahan pada semua tingkatan.

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terutama berhubungan dengan kinerja telah banyak dilakukan. Namun beberapa hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan

oleh McInnes (1986), Frucot Shearon (1991), Indriantoro (1993), dan Supomo (1998) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Tetapi, hasil penelitian Milani (1975), Kennis (1979), Brownell, Hirst (1986) serta Halimah (1997) menemukan hubungan yang tidak signifikan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Bahkan hasil penelitian Stedry (1960), Bryan dan Locke (1967), Riyadi (1998) menemukan hubungan yang negatif antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian di atas menyebabkan diperlukan adanya pendekatan kontijensi seperti disarankan Murray (1990), Govindarajan (1986), Brownell (1982) yang menyarankan adanya variabel intervening atau variabel moderating yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Menurut hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh sifat individu seperti: motivasi (Brownell dan McInnes, 1986; Mia, 1988 dan Riyadi, 2000), budaya dan struktur organisasi (Supomo dan Indriantoro, 1998) dan locus of control (Brownell, 1982; Lucyanda, 1999; Lina, 2001).

Sesuai dengan saran dari Murray (1990), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen

dengan variabel dependen (Sekaran, 2000). Faktor kondisional yang digunakan sebagai variabel moderating dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi (x_2) dan struktur organisasi (x_3).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam (Nurkhamid, 2008) budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (1998) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Variabel moderating yang ke dua digunakan dalam penelitian ini yaitu struktur organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2007:284), struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Struktur

Organisasi Desentralisasi, karena pada tingkat desentralisasi memberikan gambaran bahwa pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya, dan bawahan diberi wewenang untuk membuat berbagai keputusan (Riyadi, 1998) dalam Yohanes (2002). Desentralisasi terjadi sebagai akibat adanya tanggapan terhadap kondisi lingkungan ataupun teknologi dalam subunit organisasi khusus. Dengan demikian, struktur desentralisasi dibutuhkan untuk mengantisipasi lingkungan yang semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastian (Pugh dkk, 1969 dan Reiman, 1973 dalam Yohanes, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Tintri (2002), menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi dan pengaruh negatif pada struktur sentralisasi.

Dalam organisasi sektor publik terutama pemerintah daerah, sistem partisipasi dalam penyusunan anggaran belum mempunyai sistem yang mapan sehingga penerapannya pun belum optimal. Pemerintah Daerah Kabupaten Agam merupakan salah satu daerah yang bermasalah dalam hal pengelolaan anggaran yaitu anggaran pembangunan infrastruktur (jalan dan jembatan). Anggaran yang telah disepakati dengan DPRD Agam pada 26 November 2011, disebut-sebut beberapa pos kegiatan hilang di jalan yang berjumlah Rp 6 Miliar. Ini terkuak setelah DPRD Agam mencetak buku anggaran tahun 2012, (Sumber: www.padangekspres). Lain

halnya yang dilakukan oleh mantan Wakil Bupati Agam periode 2010-2015, pada saat menjabat sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum, beliau menyelewengkan anggaran sebesar Rp 347 juta dari Rp 2,8 Miliar yang dianggarkan di APBD Agam pada tahun 2008 lalu, (Sumber: www.padangekspres). Kedua masalah tersebut sama-sama terjadi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Agam yang berakibat membuat kinerja dari Dinas Pekerjaan Umum tersebut tidak berjalan sesuai dengan yang telah diharapkan.

Berdasarkan uraian dari latar belakang dan fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul, **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam).”**

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

TELAAH LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Bastian, 2006). Dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang kinerja instansi pemerintah, mendefinisikan kinerja sebagai suatu keluaran/hasil dari program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Menurut Sastrohadiwiryono (2002), kinerja manajerial dapat diartikan sebagai kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi perencanaan, investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (staffing), dan perwakilan/representatif di lingkungan organisasinya. Menurut Gusmal (2007) kinerja manajerial pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat instansi tersebut.

Mahoney (1963) dalam Ngatemin (2009:24), mengukur kinerja manajerial dengan indikator :

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.

3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.

5. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.

6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru menepatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.

7. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Partisipasi Panyusunan Anggaran

Anggaran dalam sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005:61). Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan menyangkut perkiraan

penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Dalam anggaran selalu disertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu, (Bastian, 2010:191).

National Committee on Governmental Accounting (NCGA), yang saat ini telah diubah menjadi Governmental Accounting Standards Board (GASB), mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

....rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. (Bastian, 2010:191).

Menurut Robbins (2003:179), partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi pada saat pembahasan anggaran, dimana eksekutif dan legislatif saling beradu argumen dalam pembahasan RAPBD. Dimana anggaran dibuat oleh eksekutif dalam hal ini Kepala Daerah melalui usulan dari unit kerja yang disampaikan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), dan setelah itu Kepala Daerah bersama-sama DPRD menetapkan anggaran.

Sedangkan partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran (Govindarajan, 2005:87). Menurut Bronwell (1982) dalam Sarjito (2007) partisipasi anggaran sebagai proses di mana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada

penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial (Sinaga dan Siregar, 2009). Sedangkan menurut Sord dan Welsch, (1995) dalam Sarjito, (2007) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula.

Menurut Siegel & Marconi, (1989) dalam (Bambang Sardjito & Osmad Muthafer, 2007), Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain:

1. Partisipasi orang terlihat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi ego-involved tidak hanya task-involved dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan menaikkan rasa bersama dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidakpuasan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Sedangkan menurut Irvine (1978) dalam Nor (2007), partisipasi yang baik membawa beberapa manfaat/keuntungan sebagai berikut:

- (1) Memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme,
- (2) Memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi

pengetahuan dari beberapa individu,

- (3) Dapat meningkatkan kerjasama antar departemen, dan
- (4) Para karyawan/pegawai dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:362) ada 3 masalah yang timbul yang menjadi kelemahan dalam partisipasi penganggaran antara lain:

- 1) Pembuat standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
- 2) Senjangan anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumberdaya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.
- 3) Pseudoparticipation, yang mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam partisipasi penganggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka,

Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam (Nurkhamid, 2008) budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang

terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi. Selanjutnya Robbins dalam Tampubolon (2004) berpendapat budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Menurut Hofstede dkk (1990), dimensi praktik budaya organisasi yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipasi anggaran, yaitu employe oriented (orientasi pada orang) dan job oriented (orientasi pada pekerjaan).

Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Holmes dan Marsden (1996), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (1998) juga menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang

signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Tabel 1
Karakteristik Dimensi Budaya Organisasi Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan

Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara individu
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	2. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	3. Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	4. Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai

Sumber: diolah dari Hofstede (1994, hal 190) dalam Supomo dan Indriantoro (1998).

Struktur Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2007:284), struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2003:128), struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis

wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2007:285), unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:

- a. Spesialisasi kerja
Tugas-tugas dalam struktur organisasi dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri sesuai dengan spesialisasi.
- b. Departementalisasi
Elemen struktur organisasi ini sebagai dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama dalam bentuk satu kelompok (Robbins dan Coulter, 2007:286).
- c. Hierarki
Hierarki adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkatan atas organisasi hingga tingkatan paling bawah dan menjelaskan hubungan si pelapor kepada si penerima laporan (Robbins dan Coulter, 2007:288).
- d. Koordinasi

Koordinasi adalah proses menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif (Robbins dan Coulter, 2007:288).

- e. Rentang Manajemen
Rentang manajemen adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang pimpinan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2007:288).

Hubungan antar Variabel

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Menurut Sinaga dan Siregar, (2009), partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran yang melibatkan setiap lapisan manajemen diyakini mampu meningkatkan baik kinerja individual maupun kinerja organisasi dikarenakan partisipasi anggaran meningkatkan semangat dan tanggung jawab moral seluruh komponen dalam organisasi yang terlibat guna pencapaian tujuan organisasi (Maisyarah, 2008).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan juga dapat meningkatkan kinerja manajer yaitu ketika suatu tujuan dirancang secara partisipasi dan disetujui maka anggota organisasi akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975 dalam Listiawati, 2009).

2. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai pemoderasi.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi Holmes dan Marsden (1996) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998),. Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses

penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual. Menurut Hofstede, dkk., (1990) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), menyatakan bahwa pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya yang berorientasi pada orang.

Tabel 3
Pengaruh Moderasi Budaya Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Keterangan	Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber: diolah dari Hofstede (1994, hal 190) dalam Supomo dan Indriantoro (1998).

3. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Struktur Organisasi sebagai Pemoderasi.

Menurut Nadler dan Tushman (1988) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), struktur organisasional merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada manajer senior dan manajer level menengah. Sebagian besar wewenang pembuatan keputusan, pada struktur organisasi yang tersentralisasi, dilakukan secara terpusat oleh manajemen puncak. Sedangkan pada struktur organisasi

yang terdesentralisasi, menunjukkan adanya pendelegasian wewenang pembuatan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pada tingkat bawah. Dengan demikian, wewenang pembuatan keputusan yang dilakukan oleh bawahan relative lebih besar pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi (Gul, dkk., 1995).

Proses penyusunan anggaran sebagai bagian dari kegiatan perencanaan dan pengendalian suatu organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Chenhal dan Morris (1986), akan menghadapi masalah yang lebih kompleks terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu. Galbraith (1973) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), mengemukakan pentingnya struktur desentralisasi untuk merespon ketidakpastian lingkungan, karena struktur desentralisasi lebih memungkinkan bagi manajer tingkat yang lebih rendah untuk memperoleh informasi yang lebih luas dibandingkan pada struktur sentralisasi. Organisasi dengan struktur desentralisasi lebih sesuai dengan kondisi lingkungan yang tidak menentu daripada struktur sentralisasi (Sekaran dan Snodgrass, 1986) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998).

Struktur organisasi terdesentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Sehingga, struktur organisasi yang terdesentralisasi mampu untuk meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Penelitian Gul,

dkk (1995) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi, dan mempunyai pengaruh negatif pada struktur sentralisasi. Temuan tersebut sesuai dengan saran yang dikemukakan oleh Emmanuel, dkk (1990) dalam (Supomo dan Indriantoro, 1998), bahwa anggaran partisipatif lebih efektif pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi.

Tabel 4
Pengaruh Moderasi Struktur Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

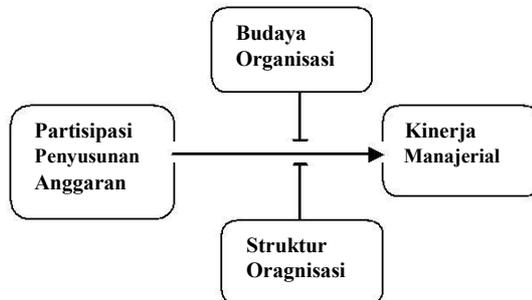
Keterangan	Desentralisasi	Sentralisasi
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber: diolah dari Hofstede (1994, hal 190) dalam Supomo dan Indriantoro (1998).

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti. Ruang lingkup penulisan ini adalah SKPD di Kabupaten Agam. Dengan variabel analisisnya yaitu Kinerja Manajerial (Y) sebagai variabel dependen, partisipasi anggaran (X₁) sebagai variabel independen, Budaya Organisasi (X₂) dan Struktur Organisasi (X₃) sebagai variabel Moderating.

Gambar 1.
Kerangka Konseptual



Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis sebagai berikut:

- H₁: Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H₂: Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang
- H₃: Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada struktur organisasi desentralisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka jenis penelitian ini tergolong pada penelitian kausatif.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di

Kabupaten Agam berjumlah 43 SKPD yang terdiri dari Dinas, Badan, Kan-tor, Kecamatan, dan Inspektorat. Penelitian ini menggunakan total sampling dikarenakan populasinya kurang dari 100 objek.

Responden dalam penelitian ini adalah Kepala SKPD dan Kasubag Perencanaan pada SKPD. Alasan pemilihan responden adalah karena Kepala SKPD dan Kasubag Perencanaan bertanggungjawab dalam penyusunan anggaran pada masing-masing SKPD. Sehingga responden berjumlah 86.

Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada populasi dalam penelitian ini.

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua variabel antara lain:

1. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial.
2. Variabel Eksogen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)
3. Variabel Moderating dalam penelitian ini adalah:
 - a. Budaya Organisasi (X_2).
 - b. Struktur Organisasi (X_3)

Pengukuran Variabel dan Instrumen Penelitian

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah

kuesioner yang diadopsi dari peneliti sebelumnya.

Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

mengetahui ketepatan instrumen dalam mengukur apa yang hendak diukur. Sebelum kuesioner dibagikan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan uji pendahuluan terhadap kuesioner. Untuk uji validitas, maka digunakan rumus korelasi Product Moment, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum Y)(\sum X)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien Korelasi
- n = Besar sampel
- x = Variabel Bebas (X_1, X_2)
- y = Kinerja Manajerial

Dari print out SPSS versi 15.0 dapat dilihat dari Corrected Item-Total Correlation. Jika nilai $r_{hitung} <$ dari r_{tabel} , maka nomor item tersebut tidak valid, sebaliknya jika nilai $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} maka item tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Bagi item yang tidak valid, maka item yang memiliki nilai r_{hitung} yang paling kecil dikeluarkan dari analisis, kemudian dilakukan analisis yang sama sampai semua item dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan pengujian validitas, selanjutnya akan dilakukan pengujian reliabilitas, yang tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih. Instrumen dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten

atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk uji reliabilitas digunakan rumus **Cronbach's Alpha**.

$$r = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sigma_b^2}{\sigma^2 t} \right]$$

Dimana:

- r = Reliabilitas Instrumen
- k = Banyak butir pertanyaan
- σ_b^2 = Jumlah varians butir
- $\sigma^2 t$ = Varian total

Cara untuk mengukur reliabilitas dengan **Cronbach's Alpha** menurut Sekaran (2003:205) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Kurang dari 0,6 tidak reliabel
- b. 0,6 – 0,7 akseptabel
- c. 0,7 – 0,8 baik
- d. Lebih dari 0,8 reliabel

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Sebelum melakukan pengujian terhadap hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk mengetahui metode statistik yang akan digunakan. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas residual dilakukan dengan menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov test dengan taraf signifikan 5%. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai $Sig \geq 0,05$ maka dikatakan berdistribusi normal.
- b. Jika nilai $Sig < 0,05$ maka dikatakan berdistribusi tidak normal.

2. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2007:105), uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat menggunakan uji Gletser. Apabila $Sig > 0,05$ maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2007:91), multikolinearitas adalah situasi adanya korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya, maka salah satu variabel bebas tersebut dieliminir. Untuk menguji tidak adanya multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai Varians Inflantions Factor (VIF) < 10 dan tolerance $> 0,1$. Apabila terdapat korelasi yang tinggi sesama variabel bebas maka langkah yang harus dilakukan adalah menghilangkan salah satu variabel atau menambah variabel bebasnya.

Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan langkah-langkah se-bagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

a. Verifikasi Data

Verifikasi data yaitu memeriksa kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk memastikan apakah semua pertanyaan sudah di-jawab lengkap oleh responden.

b. Menghitung Nilai Jawaban

- 1) Menghitung frekuensi dari jawaban yang diberikan responden atas setiap item pertanyaan yang diajukan
- 2) Mengitung rata-rata skor total item dengan menggunakan rumus:

$$\frac{5SS+4S+3R+2TS+1STS}{15}$$

Dimana:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

- 3) Menghitung nilai rerata jawaban responden.

$$\text{Mean} = \frac{\sum_{h=1}^n x_i}{n}$$

Keterangan :

X_i = Skor total

N = Jumlah

responden

- 4) Menghitung nilai TCR masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel.

Dengan rumus:

$$\text{TCR} = \frac{R_s}{n} \times 100$$

Keterangan :

TCR= Tingkat capaian responden

R_s = Rata-rata skor jawaban

n = Nilai skor jawaban

Nilai persentase dimasukkan ke dalam kriteria sebagai berikut:

- (a) Interval jawaban responden 76-100% kategori jawaban-nya baik

- (b) Interval jawaban responden 56-75% kategori jawabannya cukup baik
- (c) Interval jawaban responden <56% kategori jawabannya kurang baik

Koefisien Determinan (R-Square)

Untuk melihat seberapa besar pengaruhnya itu dapat dilihat dari nilai adjusted R^2 . Adjusted R^2 berarti R^2 sudah disesuaikan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan adjusted R^2 . Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai adjusted R^2 yang terkecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

Rumus:
$$\text{Adjusted } R^2 = 1 - (1 - R^2)$$

$$\left[\frac{N - 1}{N - k} \right]$$

Keterangan :

R^2 = koefisien determinan

N = jumlah sampel

K = jumlah variabel bebas

Koefisien Regresi Berganda

Untuk mengetahui kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat dilihat dari adjusted R-square-nya, sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan analisis regresi berganda dengan pendekatan uji interaksi. Menurut Jogiyanto (2006:151), uji interaksi atau sering disebut dengan **Moderated Regression Analysis (MRA)** merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau

lebih variabel independen) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 (X_1 X_2) + \beta_5 (X_1 X_3) + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

= Konstanta.

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Struktur Organisasi.

X_3 = Budaya Organisasi.

$X_1 X_2$ = Interaksi X_1 dan X_2

$X_1 X_3$ = Interaksi X_1 dan X_3

$\beta_{1,2,3,4,5}$ = Koefisien korelasi.

e = Standar error.

Uji F (F-test)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah sesuai atau tidak. Rumus yang digunakan adalah:

$$F = \frac{R^2 / k - 1}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Keterangan:

F = Uji F.

R^2 = Koefisien Determinan.

k = Jumlah variabel bebas.

n = Jumlah sampel.

Dengan tingkat kepercayaan () untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau () = 0,05

Uji Hipotesis (T-test)

Uji statistik t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung yang dapat dilihat dari analisis regresi **menunjukkan kecil dari $\alpha = 5\%$** , berarti variabel independen

berpengaruh terhadap variabel dependen. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian **hipotesis adalah 95% atau (α) = 0,05** (5%). Dengan kriteria sebagai berikut:

- a) **Jika tingkat signifikansi $\leq \alpha$ 0,05, $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ dan nilai koefisien regresi (β) positif maka hipotesis diterima.**
- b) **Jika tingkat signifikan $\leq \alpha$ 0,05, $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan nilai koefisien regresi (β) negatif maka hipotesis ditolak dan berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.**
- c) **Jika tingkat signifikan $\geq \alpha$ 0,05, $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan koefisien regresi (β) positif maka hipotesis ditolak yang berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.**

Definisi Operasional

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

1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja aparatur pemerintahan yang terdiri dari Kepala SKPD dan Kasubag Perencanaan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial pada SKPD di Kabupaten Agam.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan aparatur

pemerintah yang terdiri dari: Kepala SKPD selaku pengguna anggaran, dan Kasubag Perencanaan yang bertugas dalam proses penyusunan anggaran, dan seberapa besar pengaruhnya dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dari organisasi/instansi pemerintah daerah yang membentuk dan mempengaruhi sikap beserta perilaku kelompok yang bersangkutan.

4. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak (Kepala SKPD) dalam pembuatan keputusan kepada manajemen tingkat rendah (Kasubag Perencanaan) yang bertugas sebagai pelaksana.

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sampel dan Responden Penelitian

Jumlah populasi sasaran atau sampel pada penelitian ini adalah empat puluh tiga Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Agam. Setiap sampel masing-masing terdiri dari dua responden. Dari empat puluh tiga sampel tersebut, disebarikan sebanyak 82 kuesioner. Hingga batas akhir pengumpulan data, kuesioner yang diterima dan diisi lengkap berjumlah 70 kuesioner. Dengan demikian kuesioner yang dapat diolah adalah sebanyak 70 kuesioner.

Deskriptif Statistik

Penyajikan deskripsi variabel penelitian secara statistik dapat dilihat pada **Tabel 15**.

Dari Tabel 15 tersebut diketahui bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 70 orang responden yaitu kepala SKPD dan Kasubag Perencanaan. Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) tersebut diketahui memiliki nilai rata-rata sebesar 23,69 dengan standar deviasi 4,664. Untuk variabel budaya organisasi (X_2) memiliki nilai rata-rata sebesar 26,80 dengan standar deviasi 3,658. Untuk variabel struktur organisasi (X_3) memiliki nilai rata-rata sebesar 23,93 dengan standar deviasi 2,916. Sedangkan untuk variabel kinerja manajerial (Y) memiliki nilai rata-rata sebesar 33,76 dengan standar deviasi 3,716.

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS PENELITIAN

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 $N = 70$, adalah 0,1982. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai Corrected Item-Total Correlation untuk masing-masing item 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.

Tabel 20
Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil

Instrumen Variabel	Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil
Kinerja Manajerial (Y)	0,290
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	0,439
Budaya Organisasi (X_2)	0,287
Struktur Organisasi (X_3)	0,269

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Dari Tabel 20 di atas dapat dilihat nilai terkecil dari Corrected Item-Total Correlation untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen kinerja manajerial diketahui nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil 0,290, untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran dengan nilai terkecil 0,439, untuk instrumen budaya organisasi nilai terkecil 0,287, dan untuk instrumen struktur organisasi dengan nilai terkecil 0,269.

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 merupakan Tabel 21 nilai *cronbach's alpha* masing-masing instrumen:

Tabel 21
Nilai Cronbach's Alpha

Instrumen Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
Kinerja Manajerial (Y)	0,763

Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	0,820
Budaya Organisasi (X_2)	0,701
Struktur Organisasi (X_3)	0,672

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 15 (2013)

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's* Alpha yang terdapat pada tabel di atas yaitu untuk instrumen kinerja manajerial 0,763, untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran 0,820, untuk budaya organisasi 0,701, dan untuk instrumen struktur organisasi 0,672. Data ini menunjukkan nilai yang berada pada kisaran di atas 0,6. Dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas Residual

Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Kolmogorof Smirnov (KS), dengan melihat perbandingan nilai signifikansi yang dihasilkan > 0.05 maka distribusi datanya dikatakan normal. Sebaliknya jika signifikansi yang dihasilkan < 0.05 maka data tidak terdistribusi secara normal. Hasil perhitungan nilai Kolmogorov-Smirnov Test untuk model yang diperoleh dapat dilihat pada **Tabel 22**.

Pada **Tabel 22** terlihat bahwa hasil uji normalitas menyatakan nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,636 dengan signifikan 0,813. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah ber-

distribusi 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 korelasi 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 Tabel 23 berikut:

Tabel 23

Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 PPA	.822	1.216
BO	.667	1.500
SO	.626	1.597

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 15 (2013)

Hasil nilai VIF yang diperoleh dalam Tabel 23 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 di atas 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.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas 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 heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji Gletser. Jika signifikan di atas 5% maka disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas. Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada **Tabel 24**.

Berdasarkan **tabel 24** tersebut, 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 gejala heterokedastisitas dan layak digunakan dalam analisis regresi berganda.

HASIL PENELITIAN

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat atau mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada **Tabel 25**.

Dari tampilan output SPSS model summary pada **Tabel 25** tersebut, besarnya Adjusted R Square adalah 0,278. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel partisipasi penyusunan

anggaran, budaya organisasi dan struktur organisasi adalah sebesar 27,80%, sedangkan 72,20% lainnya ditentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

2. Uji Interaksi Moderated Regression Analysis

Untuk mengungkap pengaruh variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis moderated regression analysis. Model ini terdiri dari satu variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran (X1), dua variabel pemoderasi yaitu budaya organisasi (X2) dan struktur organisasi (X3) dan satu variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y). Hasil pengolahan data yang menjadi dasar dalam pembentukan model penelitian ini ditunjukkan dalam **Tabel 26**.

3. Uji F (F-test)

Dari hasil analisis data yang dilakukan dengan **Uji F** yang dapat dilihat pada **Tabel 27** diperoleh hasil pengolahan statistik analisis regresi menunjukkan nilai $F = 7,334$ yang signifikan pada level 0,000. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $7,334 > 2,36$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi yang digunakan sudah fix, sehingga dapat digunakan untuk memprediksi variabel-variabel penelitian.

4. Uji Hipotesis (t-test)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Patokan yang

digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan α 0,05 atau dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dan dilihat juga dari nilai β .

Pengujian Hipotesis

a) Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis 1 dapat dilihat pada **Tabel 26**. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $\text{sig} < \alpha$ 0,05. Nilai t_{tabel} pada α 0,05 adalah 1,667. Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) nilai t_{hitung} adalah 0,519 dan nilai sig adalah 0,605. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,519 < 1,667$ atau nilai signifikansi $0,605 > \alpha$ 0,05. Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai positif yaitu 0,404. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini **ditolak**.

b) Pengujian Hipotesis 2

Dari hasil analisis pada **tabel 26**, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderator1 untuk budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,038, nilai ini kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,038 < 0,05$), nilai t_{hitung} -2,124 dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-2,124 < 1,667$. Nilai β bernilai negatif sebesar -0,056. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan budaya organisasi yang berorientasi pada orang (X_2) berpengaruh signifikan

dan positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis 2 **ditolak**.

c) Pengujian Hipotesis 3

Dari hasil analisis pada **tabel 26** di atas, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel moderator2 struktur organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,088, nilai ini besar dari $\alpha = 0,05$ ($0,05 < 0,088$), nilai t_{hitung} adalah 1,733 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $1,733 > 1,667$. Nilai β bernilai positif sebesar 0,051. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan struktur organisasi yang terdesentralisasi (X_3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis 3 **ditolak**.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan **Tabel 26** analisis statistik di atas menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,605 > \alpha = 0,05$, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, yaitu $0,519 < 1,667$ dan nilai β sebesar 0,404. Hasil penelitian ini **menolak hipotesis (1)** yang menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang

dilakukan oleh Milani (1975), Brownell dan Hirst (1986), J. Sumarno (2005), Arisha (2011), yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dan menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum (2005), Supomo (2001), Indriantoro (1998), Supriyono dan Syakhoza (2003) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, maka peneliti menggunakan variabel budaya organisasi dan struktur organisasi yang digunakan sebagai pemoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan data distribusi frekuensi variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat bahwa tingkat capaian responden rata-rata adalah sebesar 80,05%, yang berarti bahwa pada umumnya partisipasi penyusunan anggaran dalam organisasi telah berjalan dengan baik. Program-program dan kegiatan-kegiatan telah diarahkan sesuai dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai, serta telah dirumuskan untuk mendorong efisiensi. Sedangkan nilai TCR terendah adalah 72,00% yaitu mengenai memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan RKA (Rencana Kegiatan Anggaran). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajemen di SKPD Kabupaten Agam harus merasa memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan RKA. Karena

semakin besar pengaruh seseorang dalam penetapan RKA dalam suatu organisasi, maka semakin baik pula kinerja manajerial di organisasi tersebut.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (berorientasi pada orang) terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Berdasarkan Tabel 26 analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis kedua (**H₂**) **ditolak** dan disimpulkan bahwa budaya organisasi (berorientasi pada orang) tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,038 < \alpha = 0,05$, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ $-2,124 < 1,667$ dan nilai **β** dari variabel **X₂** bernilai negatif sebesar $-0,056$ artinya dengan hasil yang demikian dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dan negatif terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi (berorientasi pada orang) bukanlah sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Holmes dan Marsden (1996), Supomo dan Indriantoro (1998), Dharma (2002), dan Bambang dan Osmad (2007) yang menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang.

Berdasarkan data distribusi frekuensi untuk variabel budaya organisasi dapat dilihat bahwa tingkat capaian responden rata-rata adalah sebesar 76,57%. Ini memperlihatkan bahwa nilai TCR berada pada kategori baik. Hasil penemuan di lapangan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki SKPD di Kabupaten tersebut telah menerapkan budaya organisasi yang berorientasi pada orang untuk membantu SKPD dalam meningkatkan kinerja manajerial nya. Ini terlihat dari manajemen di masing-masing SKPD memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru dalam menjalankan tugasnya, keputusan-keputusan yang penting juga lebih sering dibuat secara berkelompok daripada individu, serta atasan cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya. Disamping itu, pada umumnya atasan peduli terhadap masalah pribadi pegawai nya. Dengan adanya keputusan yang dibuat secara berkelompok, memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru dan peduli terhadap masalah pribadi pegawai nya, dan mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya dapat meningkatkan kinerja manajerial di instansi tersebut.

3. Pengaruh Struktur Organisasi (Desentralisasi) terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Berdasarkan **Tabel 26** analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis ketiga (**H₃**) **ditolak** dan dinyatakan bahwa struktur oganisasi (Desentralisasi) tidak

berpengaruh/tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,088 > \alpha = 0,05$, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ $1,733 > 1,667$ dan nilai **β dari variabel X₂** bernilai positif sebesar 0,051 artinya dengan hasil yang demikian dapat dilihat bahwa struktur organisasi (desentralisasi) memiliki hubungan yang tidak signifikan dan bernilai **β** positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dinyatakan bahwa struktur organisasi (desentralisasi) **bukanlah** sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Gul, dkk (1995), Supomo dan Indriantoro (1998), Dharma (2002) dan Bambang (2006) yang menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada struktur organisasi yang terdesentralisasi.

Berdasarkan data distribusi frekuensi untuk variabel struktur organisasi dapat dilihat bahwa tingkat capaian responden rata-rata adalah sebesar 79,76%. Ini memperlihatkan bahwa nilai TCR berada pada kategori baik. Hasil penemuan di lapangan menunjukkan bahwa struktur organisasi yang dimiliki SKPD di Kabupaten tersebut telah terdesentralisasi dengan baik untuk membantu SKPD dalam meningkatkan kinerja manajerial nya. Ini terlihat dari manajemen masing-masing SKPD mempunyai hubungan antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik, memiliki hubungan pekerjaan yang erat dengan

bagian lain di instansi tersebut, pimpinan menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif. Secara keseluruhan, bidang-bidang yang ada dalam struktur organisasi di instansi ini sudah sesuai dengan kondisi di dalam instansi tersebut, bahkan jabatan para Kepala SKPD dan Kepala Kasubag Perencanaan di instansi tersebut, secara umum telah sesuai dengan pendidikan mereka masing-masing.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini mengenai Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai variabel Moderating adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD di Kabupaten Agam. Partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi Kinerja Manajerial SKPD di Kabupaten Agam tersebut.
2. Budaya Organisasi (orientasi pada orang) berpengaruh signifikan negatif terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial pada SKPD di Kabupaten Agam.
3. Struktur Organisasi (desentralisasi) tidak berpengaruh/tidak dapat memoderasi hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial SKPD di Kabupaten Agam.

Keterbatasan

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 27,80% sedangkan sisanya 72,20% ditentukan oleh faktor faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengu-ruhnya terhadap kinerja manajerial.
2. Penulis hanya memasukkan dua variabel moderating yang memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yaitu budaya organisasi dan struktur organisasi. Diduga masih ada faktor lain yang memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner 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.

Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa:

- 1) Terkait dengan budaya organisasi dilingkungan SKPD Kabupaten Agam hendaknya memperhatikan budaya yang berorientasi pada orang akan semakin meningkatkan kinerja manajerial SKPD tersebut, bukan berorientasi pada pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang akan semakin meningkatkan kinerja manajerial SKPD dalam menyusun anggaran yang dikehendaki SKPD tersebut.
- 2) Terkait dengan struktur organisasi dilingkungan SKPD Kabupaten Agam hendaknya harus disesuaikan, karena sebagian besar Kasubag Perencanaan, merasa jabatannya sekarang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Dan bidang-bidang yang ada dalam struktur organisasi di masing-masing SKPD tersebut sebaiknya perlu diperbaiki agar sesuai dengan kondisi sekarang di instansi tersebut.
- 3) Sebaiknya bagi peneliti selanjutnya menggunakan variabel lain yang diduga dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, seperti: Gaya Kepemimpinan, Inovasi, Locus of Control, Komitmen Organisasi, Job-Relevant Information, motivasi, dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, M. Nizarul. (2003). "Pengaruh Ketidakpastian Strategik Dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi". *Ventura* Vol. 6. No. 3, Desember: 317- 328.
- Andriasti, Rina. (2005). "Pengaruh Struktur Organisasi dan Ketidakpastian lingkungan Terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja manajerial dan Kepuasan kerja". Skripsi S1. Surakarta.
- Anthony, R.N. dan Govindarajan. (2005). *Management Control Systems*, Twelve Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Bastian, Indra (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi kedua. Yogyakarta : BPFU-UGM.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. (2004). *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hermastho, Bima. (2001). "Analisis Pengaruh Variabel Struktur**

- Organisasi, Kultur Organisasi, Locus of Control, Self Efficacy dan Job Relevan Information Terhadap Efektifitas Anggaran Partisipasi: Studi Konfirmasi Kinerja Manajerial pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah”. Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, Nur dan Bambang **Supomo. (2000).** “An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variables of Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction”. Vol 15 (1). Januari: 97-114. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia.
- Mardiasmo. (2005). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta : Andi
- Nafarin, M. (2007). Penganggaran Perusahaan. Edisi ke 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Nordiwan, Deddi. (2006). Akuntansi Sektor Publik. Jakarta : Salemba Empat.
- Nugroho, A.B. (2005). Strategi Jitu Memilih Metode Statistika Dengan SPSS. Yogyakarta: Andi Offset.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Pada tanggal 15 Mei 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tanggal 9 Desember 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Poerwati, Tjahjaning. (2002). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang.
- Puspaningsih, Abriyani. (2003). “Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial”. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, Vol 6 No. 2, Desember, hal. 65-79.
- Robbins, Stephen, P. (2001). Organizational Behavior, Ninth Edition, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2007). Manajemen. Edisi Kedelapan. Jakarta : PT Indeks.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. (2007). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”.

- Makasar : Simposium Nasional Akuntansi X.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. Yogyakarta : PT Andi.
- Stoner, James AF. (2003). Manajemen. Edisi Kelima. Cetakan pertama. Jakarta : Intermedia.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Keduabelas. Bandung : Alfabeta.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. (1998). “Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia”. Kelola, No. 18/VII, 61-84.
- Umar, Husein. (2008). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta : Raya Grafindo Persada.
- www.agamkab.go.id
- www.padangekspres.co.id

Lampiran

Tabel 15
Statistik Deskriptif

	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Std. Deviation
KM	70	24	40	33,76	3,716
PPA	70	3	30	23,69	4,664
BO	70	18	35	26,80	3,658
SO	70	16	30	23,93	2,916
Valid N (listwise)	70				

Tabel 22
Normalitas Residual
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		70
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,08884871
Most Extreme Differences	Absolute	,076
	Positive	,076
	Negative	-,060
Kolmogorov-Smirnov Z		,636
Asymp. Sig. (2-tailed)		,813

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Tabel 24
Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.730	1.792		3.756	.000
	PPA	-.039	.047	-.108	-.835	.407
	BO	-.113	.067	-.244	-1.702	.093
	SO	-.008	.086	-.014	-.097	.923

a. Dependent Variable: Abs_Res

Tabel 25
Koefisien Determinasi
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,556(a)	,309	,278	3,158	1,609

a Predictors: (Constant), SO, PPA, BO

b Dependent Variable: KM

Tabel 26
Uji Interaksi MRA

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
7.745	18.637		.416	.679
.404	.779	.508	.519	.605
1.709	.654	1.682	2.614	.011
-.056	.026	-2.656	-2.124	.038
-.938	.725	-.736	-1.295	.200
.051	.029	2.042	1.733	.088

a. Dependent Variable: KM

Tabel 27
Uji F (F-test)
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	347,078	5	69,416	7,334	.000(a)
	Residual	605,793	64	9,466		
	Total	952,871	69			

a Predictors: (Constant), Moderator1, BO, PPA, SO, Moderator2

b Dependent Variable: KM

Padang, Mei 2013

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Sebelumnya Saya mendo'akan semoga Bapak/ibu dalam keadaan sehat dan selalu sukses, Amin. Saya adalah mahasiswa jurusan Akuntansi pada Universitas Negeri Padang, adapun identitas Saya adalah sebagai berikut:

Nama : Benni Ashari

NIM/BP : 00380/2008

TTL : Balai Selasa, Kec. Lubuk Basung/25 Mei 1988

Saat ini Saya sedang melakukan penelitian guna untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi. Namun, kelancaran penelitian ini sangat tergantung dari kesediaan Bapak/Ibu memberikan informasi yang Saya kumpulkan melalui kuesioner (terlampir), untuk Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderating” (Studi Empiris pada SKPD di Kabupaten Agam).**

Informasi yang diperoleh dari Bapak/Ibu akan saya jaga kerahasiaannya, dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian semata. Untuk itu Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat kiranya membantu dalam memberikan jawaban pada kuesioner yang terlampir. Bapak/Ibu dimohonkan untuk memberikan tanda **check list** (√) pada kolom pilihan yang telah disediakan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai pernyataan atau pertanyaan yang diberikan.

Demikianlah surat ini Saya sampaikan, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Benni Ashari

5 = Sangat Setuju (SS)

2 = Tidak Setuju (TS)

4 = Setuju (S)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3 = Ragu-ragu (R)

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)
1.	A. Perencanaan Menentukan tujuan kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemograman.					
2.	B. Investigasi Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, analisis pekerjaan.					
3.	C. Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi lain untuk menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan pimpinan lain.					
4.	D. Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.					
5.	E. Pengawasan Mengarahkan memimpin dan mengembang bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.					
6.	F. Pemilihan Staf Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.					
7.	G. Negosiasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang atau jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.					
8.	H. Perwakilan Mempromosikan visi dan misi organisasi dengan cara menghadiri pertemuan dengan organisasi/instansi lain, kelompok bisnis, pendekatan ke masyarakat dan pidato untuk acara					

	kemasyarakatan.					
--	-----------------	--	--	--	--	--

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Penulis mengharapkan Bapak/Ibu berkenan menjawab pernyataan dibawah ini sesuai dengan kondisi tempat Bapak/Ibu bekerja, dengan memberi tanda **check list** (√) pada tabel yang sudah tersedia dengan memilih :

- 5 = Sangat Setuju (SS)** **2 = Tidak Setuju (TS)**
4 = Setuju (S) **1 = Sangat Tidak Setuju (STS)**
3 = Ragu-ragu (R)

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)
1	Saya selalu terlibat aktif dalam setiap penyusunan RKA (Rencana Kegiatan Anggaran).					
2	Alasan yang diberikan oleh atasan saya sangat masuk akal/logis, ketika anggaran direvisi.					
3	Saya sering/selalu menyatakan permintaan pendapat dan usulan tentang anggaran ke atasan saya tanpa diminta.					
4	Saya merasakan/memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan RKA (Rencana Kegiatan Anggaran).					
5	Saya memandang kontribusi (sumbangan) saya dalam penyusunan RKA adalah sangat penting.					
6	Atasan saya selalu meminta pendapat atau usulan kepada saya ketika RKA sedang disusun dan ditetapkan.					

3. Budaya Organisasi

Penulis mengharapkan Bapak/Ibu berkenan menjawab pernyataan dibawah ini sesuai dengan kondisi tempat Bapak/Ibu bekerja, dengan memberi tanda **check list** (√) pada tabel yang sudah tersedia dengan memilih :

- 5 = Sangat Setuju (SS)** **2 = Tidak Setuju (TS)**
4 = Setuju (S) **1 = Sangat Tidak Setuju (STS)**
3 = Ragu-ragu (R)

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)
1	Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok daripada individu.					
2	Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dibandingkan pada hasil pekerjaannya.					
3	Atasan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru.					
4	Atasan peduli terhadap masalah pribadi pegawai.					
5	Atasan cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya.					
6	Keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak/atasan.					
7	Mempunyai ikatan/hubungan tertentu dengan masyarakat sekitar.					

4. Struktur Organisasi

Penulis mengharapkan Bapak/Ibu berkenan menjawab pernyataan dibawah ini sesuai dengan kondisi tempat Bapak/Ibu bekerja, dengan memberi tanda **check list (√) pada tabel** yang sudah tersedia dengan memilih :

- 5 = Sangat Setuju (SS)** **2 = Tidak Setuju (TS)**
4 = Setuju (S) **1 = Sangat Tidak Setuju (STS)**
3 = Ragu-ragu (R)

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)
1	Jabatan Bapak/Ibu saat ini sesuai dengan pendidikan Bapak/Ibu di instansi ini.					
2	Bidang-bidang yang ada dalam struktur organisasi di instansi ini sudah sesuai dengan kondisi instansi ini.					
3	Pekerjaan Bapak/Ibu memiliki hubungan yang erat (terkait) dengan bagian yang lain di instansi ini.					
4	Hubungan atasan dengan bawahan berjalan baik di instansi ini.					
5	Atasan menyatukan semua aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran instansi secara efektif.					
6	Pada tiap bidang di instansi ini atasan wajar memimpin dua puluh (20) sampai dengan tiga puluh (30) pegawai.					