

**PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)**



Oleh:
DEFRIMA YENTI
2009/94097

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

PERSETUJUAN PEMBIMBING

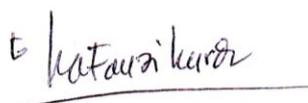
**PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

DEFRIMA YENTI
2009/94097

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

Padang, November 2012

Pembimbing I



Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19781019 200801 2 011

**PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi Empiris pada SKPD Kota Padang)**

Defrima Yenti

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus UNP Air Tawar Padang
Email: ri_def29@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to obtain empirical evidence: (1) The effect of motivation on organizational performance. (2) Effect of the organization's commitment on organizational performance. (3) Effect of participation in budgeting on organizational performance. The population was SKPD in Padang city. The selection of samples used total sampling technique. Data processing technique used multiple regression with SPSS Version 17. The results of this study show that: (1) Motivation has significant positive impact on organizational performance. (2) the commitment of organization does not affect positive significant toward organizational performance. (3) Participation budget preparation has no significant positive effect on organizational performance.

Keywords: Motivation, Organizational Commitment, Participation Budgeting, Organizational Performance

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang: (1) Pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi. (2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. (3) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi penelitian adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang. Pemilihan sampel dengan teknik *total sampling*. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah regresi berganda dengan bantuan SPSS Versi 17. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. (2) Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. (3) Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci : Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Organisasi

PENDAHULUAN

Memasuki abad 21, terjadi perubahan-perubahan yang sangat cepat dan sulit diprediksi dunia. Gerakan yang membawa pada percepatan globalisasi dengan dukungan ilmu pengetahuan dan teknologi, transportasi dan komunikasi yang semakin modern telah menimbulkan dampak yang sangat luas. Globalisasi tidak hanya menyangkut bidang ekonomi dan sosial saja, bahkan juga menyangkut hampir seluruh aspek kehidupan. Hal ini tergambar secara nyata pada hasil dari gejolak gerakan reformasi yang menyusun semangat demokrasi dan telah membawa perubahan yang sangat besar dalam sistem politik dan pemerintah di Indonesia.

Menurut Wayan (1997) dalam Septi (2010) kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkat sejauh mana proses kegiatan itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Dalam pencapaian kinerja yang efektif juga diperlukan suatu kesadaran individu aparatur pemerintah dengan disiplin kerja yang baik. Motivasi bagi seorang aparatur pemerintah merupakan modal utama untuk berprestasi sebab akan memberikan dorongan bagi orang tersebut untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, yaitu dari dalam diri seseorang, dan faktor-faktor eksternal, yaitu hal-hal dari luar / dari lingkungan sekitar. Faktor-faktor eksternal pada setiap aparatur pemerintah dapat diketahui / dipahami oleh pimpinan dengan mempengaruhi, mengarahkan serta dapat memotivasi bawahannya. Tapi harus diakui bahwasanya tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk menumbuhkan motivasi kerja, karena keinginan dan sifat setiap orang yang sangat berbeda-beda serta berubah-ubah sehingga sulit ditentukan, semua ini dipengaruhi oleh situasi dan kondisi. Motivasi juga

merupakan kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi, yang akan memberikan dampak secara langsung terhadap tujuan organisasi (Sopiah, 2008).

Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan karyawan lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Dengan adanya komitmen organisasi dalam pelayanan publik, maka akan memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah sebagai instansi sektor publik. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain.

Menurut Abdul (2007), reformasi yang terus berjalan menuntut bagian keuangan maupun dinas pendapatan atau badan pengelola keuangan dan asset daerah, serta lembaga lainnya yang terkait untuk terus bekerja keras. Penyusunan anggaran mampu menghasilkan neraca dan laporan realisasi anggaran yang handal. Hal itu merupakan masalah dalam pengelolaan keuangan daerah yang dipercayakan pada pemerintah daerah. Untuk itu, perlu adanya kerja sama antara pihak eksekutif dan legislatif. Menurut Indriantoro (1993) dalam Septi (2010) menyatakan bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi/sikap untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

Dari fenomena yang ada masih banyak ditemukan kecurangan yang terjadi, hal ini disebabkan masih rendahnya komitmen organisasi dalam mengelola keuangan SKPD yang dipimpinnya. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) masih menemukan 18 penyimpangan dalam Laporan Keuangan Pemerintah Kota Padang pada tahun 2011. Salah satu penyimpangan yang ditemukan oleh BPK atas laporan keuangan Pemerintah Kota Padang adalah adanya retribusi harian pasar sebesar Rp599,72 juta, yang tidak diterima oleh Pemkot Padang. Lalu adanya, realisasi belanja bahan bakar minyak (BBM) pada tahun 2011, di Dinas Kesehatan Kota (DKK), sebesar Rp424,79 juta, tidak dapat diyakini kewajarannya. Dengan demikian, kepala SKPD selaku pengguna anggaran yang dinilai kurang optimal dalam mengawasi dan mengendalikan realisasi belanja bahan bakar minyak. (<http://www.pemkotpadang.com>) diakses tanggal 27 Juli 2012 pukul 21.00 Wib

Penelitian tentang motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi pernah dilakukan beberapa penelitian terdahulu yang memberikan hasil berpengaruh signifikan positif. Septi (2010) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi. Rizki (2010) menguji pengaruh komitmen organisasional peran manajerial pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Tegal. Yudhialfi (2010) yang menguji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan APBD terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan data dan fakta di atas penulis akan melakukan penelitian tentang “pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi”.

TELAAH LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi (Indra Bastian, 2006). Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebutkan prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan, atau target-target tertentu yang hendak dicapai tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989) dalam (Mulyadi, 2001).

Penentuan-penentuan indikator ke dalam masing-masing kelompoknya (masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak) akan sangat tergantung pada kebijaksanaan/program/kegiatannya. Misalnya, ada indikator yang bila dikaitkan dengan kebijaksanaan suatu proses kegiatan (Indra, 2006).

Motivasi

Secara etimologis, Winardi (2007) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris

menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Miftah (2007) mengemukakan, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau *impuls*. Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung pada motivasi.

Tiga elemen utama dalam definisi ini adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, namun intensitas yang tinggi seperti itu tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan. Terakhir motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang bermotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka

Menurut Robbins (2007) Motivasi ditentukan antara lain oleh:

- 1) Kepuasan kerja
Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.
- 2) Keanekaragaman keterampilan
Tingkat sampai mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.

- 3) Umpan balik
Tingkat sampai mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerjanya.
- 4) Keterlibatan karyawan
Sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen demi mencapai keberhasilan organisasi
- 5) Otonomi
Tingkat sampai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
- 6) Penghargaan
Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian, dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Secara singkat pada intinya definisi komitmen organisasi diatas 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 sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen

organisasi menyiratkan hubungan pegawai 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 tanggung jawab yang lebih dalam menyongkong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

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

1. *Affective Commitment*

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai dan tujuan.

2. *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada ketertarikan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi.

3. *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas (*sense of duty*) yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individu, etika kerja yang menyebabkan mereka merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan

yang tidak terbatas (*the process of allocation resources to unlimited demands*). (Dedi, 2008).

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintah merupakan sebuah proses yang cukup rumit dan mengandung muatan politis.

Menurut Govindarajan (2005), partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran. Menurut (Amstrong 1990 dalam Septi 2010) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

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 karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1997 dalam Septi 2010).

Menurut Milani (1975) dalam Septi (2010) ditentukan antara lain oleh:

1. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran.
2. Alasan yang logis oleh atasan dalam melakukan revisi anggaran.

3. Mengajak atasan untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan.
4. Pengaruh usulan bawahan terhadap penetapan anggaran
5. Menilai kontribusi bawahan terhadap anggaran
6. Frekuensi bawahan dimintai usulan ketika anggaran sedang disusun.

Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu, Septi (2010) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi. Sampel penelitian ini adalah SKPD kota Padang, yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah kepala SKPD dan kepala bagian Keuangan di kota Padang. Hasil Penelitian menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

Penelitian Rizki (2010) menguji pengaruh komitmen organisasional peran manajerial pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Tegal. Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dan peran manajer pengelolaan keuangan daerah berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Penelitian Yudhialfi (2010) yang menguji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan APBD terhadap kinerja organisasi. Temuannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi pada SKPD Kota Padang.

Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Motivasi dan Kinerja Organisasi

Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan,

maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan, (Buhler 2004). Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi memberikan hasil yang positif, menurut Yudhialfi (2010) yang menguji pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam pelaksanaan APBD terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi tidak terlepas dari motivasi kerja yang ada dalam organisasi karena motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat kerja individu. Motivasi kerja aparatur sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Aparatur pemerintah yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi tentu akan membuat kinerja organisasi akan efektif.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Jika semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya, dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula.

H₁ : Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Organisasi

b. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi

Komitmen organisasi akan tercipta jika adanya tanggung jawab yang besar dari personil organisasi terhadap pekerjaan yang diberikan padanya. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi, Abdullah (2005) dalam Herlin (2010). Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi memberikan hasil yang positif, Menurut Rizki (2010) menguji pengaruh

komitmen organisasional peran manajerial pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial SKPD Kabupaten Tegal. Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi pula

Dari penjelasan diatas dapat diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Organisasi

c. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Organisasi

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja (Kenis, 1979 dalam Septi, 2010). Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi memberikan hasil yang beragam. Menurut Septi (2010) beberapa penelitian yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986). Mereka menemukan bahwa jika karyawan diberikan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika

suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Septi, 2010).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi, jadi partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja organisasi.

H₃ : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksudkan untuk melihat, menjelaskan, dan mengungkapkan versi antara variabel-variabel yang akan diteliti dan diuraikan, dengan berpijak pada kajian teori. Dalam hal ini, penulis akan meneliti tentang pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi pada SKPD Kota Padang

Berdasarkan teori yang dipaparkan bahwa dalam sebuah organisasi sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat dan direalisasikan melalui kinerja, baik kinerja pegawai secara individu maupun kinerja kelompok atau organisasi. Jika kinerja pegawai bagus maka secara otomatis target yang ingin dicapai pegawai akan direalisasi dengan baik. Kinerja menurut para ahli merupakan suatu prestasi kerja atau yang lebih dikenal dengan istilah "*Performance*".

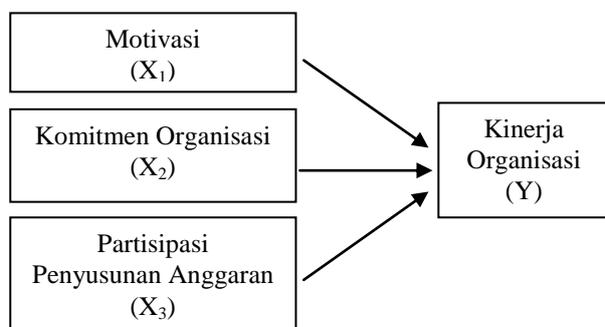
Motivasi dari pimpinan merupakan faktor penting dalam tercapainya tujuan organisasi. Di mana jika pegawai tidak di

motivasi pada saat melakukan pekerjaannya, maka hasil yang diperoleh juga akan kurang maksimal. Untuk dapat membangkitkan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dikerjakannya maka sangat di perlukan sekali peran pemimpin dalam pemberian motivasi kepada pegawainya yang dapat mendorong dan menggerakkan semangat kerja pegawai agar mau bekerja secara maksimal.

Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan pegawai lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Dengan adanya komitmen organisasi dalam pelayanan publik, maka akan memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah sebagai instansi sektor publik.

Anggaran yang disusun secara partisipasi merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja unit kerja organisasi. Partisipasi anggaran melibatkan pimpinan dan bawahan dalam proses penyusunannya, sehingga kinerja mereka diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran. Target penyusunan anggaran yang dicapai akan mencerminkan kinerja unit kerja organisasi secara keseluruhan.

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



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Sesuai dengan kerangka konseptual maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁ = Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

H₂ = Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi

H₃ = Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi

METODE PENELITIAN

Dalam Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam penelitian ini data tersebut diperoleh secara langsung dari Kepala bagian dan kepala sub bagian pada masing-masing SKPD Kota Padang dengan menggunakan daftar pernyataan dalam bentuk kuisisioner guna mengumpulkan informasi dari objek penelitian tersebut. Berdasarkan data yang diperoleh dari BPS, pemerintah Kota Padang memiliki Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebanyak 45 SKPD yang terdiri dari Dinas, Badan, Kantor, Kecamatan, dan Inspektorat.

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuisisioner Kepala bagian dan kepala sub bagian pada masing-masing SKPD. Kuisisioner diberikan secara langsung kepada responden yang ada pada saat penelitian dilakukan. Pengembalian kuisisioner diambil langsung dari responden setelah selesai menjawab item-item pertanyaan dalam kuisisioner yang diberikan.

Variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Dependen (Y)

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Organisasi

2. Variabel Independen (X)

Variabel independen / bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang terjadi sebab timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas (independen) yaitu Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Variabel-variabel yang diukur dalam kuisisioner mencakup: 1) Motivasi, 2) Komitmen Organisasi, 3) Partisipasi Penyusunan Anggaran, 4) Kinerja Organisasi. Variabel diukur menggunakan skala likert 5 alternatif, yaitu mengukur sikap dengan menyatakan pendapat setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan dengan skor 5 (SS= sangat setuju), 4 (S=setuju), 3 (R = Ragu-ragu), 2 (TS = tidak setuju), 1 (STS = sangat tidak setuju). Pengisian kuisisioner dilakukan oleh Kepala bagian dan kepala sub bagian pada masing-masing SKPD Kota Padang. Kuisisioner motivasi, komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran dan Kinerja Organisasi diadopsi dari penelitian terdahulu dan berdasarkan teori yang telah digunakan. Setelah data terkumpul lalu dilakukan uji instrumen untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya. Untuk itu digunakan dua macam pengujian, yaitu uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji Validitas adalah untuk mengukur sejauh mana instrument yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2007). Dari print out SPSS dapat dilihat dari *corrected item total correlation*. Jika nilai r hitung kecil dari r table, maka nomor item tersebut tidak valid, sebaliknya jika nilai r hitung besar dari r table maka item tersebut dinyatakan 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. Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007). Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha* dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 17, jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel.

Sekaran (2006) menyatakan cara mengukur reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* 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

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk melihat kelayakan model serta untuk mengetahui apakah terdapat pelanggaran asumsi klasik dalam model regresi berganda, karena model regresi yang baik adalah model yang lolos dari pengujian asumsi klasik. Terdapat tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi oleh model regresi pada penelitian ini agar parameter estimasi tidak bias, yaitu:

1) Uji Normalitas Residual

Pengujian normalitas residual dapat digunakan untuk menguji apakah data kontinue berdistribusi normal sehingga analisis dengan validitas, regresi, reabilitas, uji-t, korelasi dapat dilaksanakan. Data yang baik adalah yang mempunyai pola seperti distribusi normal (tidak mencong ke kiri atau ke kanan). Uji normalitas residual dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, dengan melihat nilai signifikan pada 0,05. jika nilai signifikansi yang

dihasilkan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah situasi adanya korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya, maka salah satu variabel bebas tersebut dieliminir. Untuk menguji adanya multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflating Factor*) < 10 dan *tolerance* $> 0,10$

3) Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dapat menggunakan uji glejser dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedsatisitas.

Model dan Teknik Analisis Data

1. Model

Penelitian ini pada intinya menguji pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi pada SKPD kota Padang. Seluruh hipotesis diuji pada Alpha $0,05$ dengan model sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja organisasi
- X_1 = Motivasi
- X_2 = Komitmen organisasi
- X_3 = Partisipasi penyusunan anggaran
- a = konstanta
- b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi
- e = error

Oleh karena penelitian ini menguji pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi pada SKPD kota Padang, maka metode statistik yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda.

2. Teknik Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah proses pengolahan data yang telah didapat dari responden. Data tersebut dianalisis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Verifikasi data

Verifikasi data yaitu memeriksa kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk memastikan apakah semua pertanyaan sudah dijawab dengan lengkap oleh responden.

2. Menghitung nilai jawaban

Menghitung nilai jawaban dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menghitung frekuensi dari jawaban yang diberikan responden atas setiap item pernyataan yang diajukan.
- b. Menghitung rata-rata skor total item
- c. Menghitung nilai rerata jawaban responden
- d. Menghitung nilai TCR masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel

Nilai persentase dimasukkan ke dalam kriteria sebagai berikut:

- a. Interval jawaban responden 76-100% kategori jawabannya baik
- b. Interval jawaban responden 56-75% kategori jawabannya cukup baik
- c. Interval jawaban responden $< 56\%$ kategori jawaban kurang baik

b. Uji Model

1. Uji F (F-test)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah model yang digunakan signifikan atau tidak, sehingga dapat dipastikan apakah model tersebut digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel *independen* secara bersama-sama terhadap variabel *dependen*, jika hipotesis $> \alpha$ berarti model tersebut signifikan sehingga dapat melihat ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serta untuk menguji apakah model yang digunakan sudah fix atau tidak. Patokan yang digunakan dengan membandingkan nilai sig yang di dapat dengan derajat signifikan $\alpha = 0,05$. Apabila nilai sig lebih

kecil dari derajat signifikansi maka persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan.

2. Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*)

Koefisien determinasi (*R square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. *Adjusted R square* berarti *R square* sudah disesuaikan dengan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan *Adjusted R square*. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai *Adjusted R square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel *independent* dalam menjelaskan variasi variabel *dependen* sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel *independen* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi *dependen*.

3. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas 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 *Independent* berpengaruh terhadap variabel *dependen*. Dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika tingkat signifikan $< \alpha$ (0,05) dan koefisien regresi (β) positif maka hipotesis diterima yang berarti tersedia cukup bukti untuk menolak H_0 pada pengujian hipotesis 1, 2, 3 atau dengan kata lain tersedia bukti untuk menerima H_1, H_2, H_3 .
2. Jika tingkat signifikan $< \alpha$ (0,05) dan koefisien regresi (β) negatif maka hipotesis ditolak dan berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.
Jika tingkat signifikan $> \alpha$ (0,05) dan koefisien regresi (β) positif maka hipotesis ditolak yang berarti tidak

tersedia cukup bukti untuk menerima hipotesis.

Definisi Operasional

1. Kinerja Organisasi

Kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi atau tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkat sejauh mana proses kegiatan itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

2. Motivasi

Motivasi merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Keinginan tersebut terdiri dari keinginan untuk hidup, keinginan untuk suatu posisi, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan pengakuan.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah 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. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi.

4. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menunjukkan keterlibatan penyelenggaraan penyusunan anggaran di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang dengan nilai dan norma yang dimiliki pihak yang berkepentingan. Partisipasi menyeluruh

dapat dibangun dengan kebebasan mengungkapkan pendapat dan memberikan saran dan kritik secara konstruktif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Jumlah populasi sasaran atau sampel pada penelitian ini adalah empat puluh lima Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Padang yang terdiri dari Dinas, Kantor, Badan, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), Kecamatan dan Inspektorat Daerah. Setiap sampel masing-masing terdiri Kepala bagian dan kepala sub bagian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Dari empat puluh lima sampel tersebut disebar sebanyak 123 kuesioner. Hingga batas akhir pengumpulan data, kuesioner yang diterima kembali sebanyak 105 kuesioner. Rentang waktu penyebaran dan pengumpulan kuesioner adalah tanggal 20 Juni – 5 Juli 2012.

A. Demografi Responden

Dari hasil penelitian dapat diketahui karakteristik responden Kepala bagian dan kepala sub bagian yang bekerja di instansi pemerintah Kota Padang yang dijadikan sampel penelitian ini. Berdasarkan data yang diisi oleh responden pada kuesioner penelitian, diketahui karakteristik responden disajikan secara umum menurut jenis kelamin, latar belakang pendidikan dan lama bekerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Proporsi pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin ternyata didominasi oleh perempuan dilihat dari kuesioner yang diisi oleh 58 orang atau 55,23 % dan selebihnya diisi oleh laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Latarbelakang Pendidikan

Latarbelakang pendidikan responden yang terbanyak adalah Strata 1 (S1) dengan persentase sebesar 60,95% atau sebanyak 64 orang. Selanjutnya pada

tingkat strata 2 (S2) sebanyak 22 orang dengan persentase sebesar 20,95 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada umumnya Kepala bagian dan kepala sub bagian yang bekerja di instansi pemerintah daerah Kota Padang yang menjadi responden berpendidikan paling banyak pada Strata 1 (S1).

3. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Tingkat lama bekerja responden yang terbanyak adalah 5-10 tahun dengan persentase sebesar 38,09 % atau 40 orang. Selanjutnya pada tingkat < 5 tahun sebanyak 24 orang atau 22,86 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada umumnya Kepala bagian dan kepala sub bagian yang bekerja di instansi pemerintah daerah Kota Padang paling banyak telah bekerja 5-10 tahun.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Reliabilitas

Untuk $N = 105$ didapat $r_{tabel} = 0,161$. Nilai reliabilitasnya dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrument yang dikatakan valid lebih besar dari 0,60.

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's alpha* yaitu untuk instrumen kinerja organisasi 0,791, untuk instrumen motivasi 0,848, untuk instrumen komitmen organisasi 0,812 dan untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran 0,867. Dengan demikian semua instrument penelitian dapat dikatakan reliabel.

2. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing masing item kuesioner, digunakan *Corrected item-Total Colleration*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk $N=105$ adalah 0,161. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan nilai *Corrected item-Total Colleration* untuk masing-masing item variabel Y, X₁, X₂, dan X₃ semuanya diatas r_{tabel} . Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh

item pernyataan variabel Y, X_1 , X_2 dan X_3 adalah valid.

Untuk instrument kinerja organisasi diketahui nilai *Corrected item-Total Colleration* terkecil 0,358, untuk instrumen motivasi nilai *Corrected item-Total Colleration terkecil* 0,429, untuk instrumen komitmen organisasi nilai *Corrected item-Total Colleration terkecil* 0,514 dan untuk instrumen partisipasi penyusunan anggaran nilai *Corrected item-Total Colleration terkecil* 0,424.

C. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas menunjukkan level signifikan lebih besar dari α ($\alpha = 0,05$) yaitu $0,080 > 0,05$ yang berarti bahwa data terdistribusi secara normal.

2. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji tidak adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan *tolerance* $> 0,10$. Variabel Motivasi (X_1) dengan nilai VIF 1,916 *Tolerance* 0,522. Variabel Komitmen Organisasi (X_2) dengan nilai VIF 1,876 dan *Tolerance* 0,533. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) dengan nilai VIF 2,015 dan *Tolerance* dan 0,496. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat korelasi variabel-variabel bebas antara satu dengan yang lainnya, atau variabel independent pada penelitian ini bebas multikolonieritas karena nilai VIF $<$ dari 10, dan nilai *tolerance* $>$ 0,1.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual atas pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastisitas dilakukan dengan uji *gletser*. 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.

Motivasi (X_1) dengan nilai α sebesar 0,087, variabel Komitmen Organisasi (X_2) dengan nilai α sebesar 0,405 dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_3) dengan nilai α sebesar 0,089. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas karena nilai $\alpha > 0,05$.

D. Uji Model

1. Uji F (*F-Test*)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independent mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak.

Dari hasil pemrosesan data, dapat dilihat bahwa F_{hitung} yaitu 4,209 dengan nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independent (motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran) secara bersama-sama (simultan) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (kinerja organisasi).

2. Uji Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat atau mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Dari tampilan *output SPSS model summary* besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,085. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel Motivasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah sebesar 8,50%, sedangkan 91,50% lainnya ditentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

3. Analisis Regresi Berganda

Untuk mengungkap pengaruh variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis regresi berganda. Model ini digunakan terdiri dari tiga variabel bebas yaitu motivasi (X_1), komitmen organisasi (X_2), partisipasi penyusunan anggaran (X_3) dan

satu variabel terikat yaitu kinerja organisasi (Y).

Dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 30,165 + 0,183 X_1 + 0,101 X_2 - 0,009 X_3 + e$$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar 30,165 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran adalah nol maka kinerja organisasi adalah sebesar konstanta 30,165.
- b. Koefisien motivasi sebesar 0,183 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi satu satuan akan mengakibatkan peningkatan motivasi sebesar 0,183 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.
- c. Koefisien komitmen organisasi sebesar 0,101 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan komitmen organisasi, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi sebesar 0,101 dengan asumsi variabel lain konstan.
- d. Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar -0,009 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan partisipasi penyusunan anggaran, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi sebesar -0,009 dengan asumsi variabel lain konstan.

E. Uji Hipotesis (t-test)

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 t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Nilai t_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas (db) = $n-k-1 = 105 - 3 - 1 = 101$ adalah 1,66008. Pengaruh antara variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen adalah:

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 1,66008. Untuk variabel motivasi (X_1) nilai t_{hitung} adalah 2,138 dan nilai sig adalah 0,035. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,138 > 1,66008$ atau nilai signifikansi $0,035 < \alpha 0,05$. Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai positif yaitu 0,183. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini membuktikan bahwa motivasi (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini diterima.

b. Pengujian Hipotesis 2

Untuk variabel komitmen organisasi (X_2) nilai t_{hitung} adalah 0,747 dan nilai sig adalah 0,457. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $0,747 < 1,66008$ atau nilai signifikansi $0,457 > \alpha 0,05$. Nilai koefisien β dari variabel X_2 bernilai positif yaitu 0,101. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa komitmen organisasi (X_2) tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini ditolak.

c. Pengujian Hipotesis 3

Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_3) nilai t_{hitung} adalah -0,121 dan nilai sig adalah 0,904. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $-0,121 < 1,66008$ atau nilai signifikansi $0,904 > \alpha 0,05$. Nilai koefisien β dari variabel X_3 bernilai positif yaitu -0,009. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X_3) tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis ketiga dari penelitian ini ditolak.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Winardi (2007) menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Miftah (2007) mengemukakan, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau *impuls*. Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung pada motivasi. Motivasi secara jelas dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya, dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yudhialfi (2010), dari hasil penelitian diperoleh bahwa penerapan motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Semakin baik (tinggi) motivasi yang diterapkan pada suatu organisasi maka kinerja organisasi juga akan semakin meningkat.

Dilihat dari data distribusi frekuensi, nilai TCR yang paling tinggi adalah pada item 3 dengan pernyataan adanya kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru. Ini berarti SKPD telah memiliki kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru yang benar-benar sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai TCR sebesar 83,81%. Sedangkan nilai TCR terendah adalah pada item no 8 dengan pernyataan

Adanya bonus atau hadiah yang diterima dari atasan, ini berarti motivasi SKPD Kota Padang Secara garis besar sudah memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan TCR sebesar 73,14%. Secara garis besar pelaksanaan motivasi pada SKPD Kota Padang sudah memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan rerata TCR yang sangat baik yaitu sebesar 78,36%.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

4. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
5. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
6. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Abdullah (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi SKPD tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi SKPD. Secara teoritis pengaruh variabel tersebut masih relatif lemah karena faktor konflik peran dan stress kerja dapat menjadi indikator menurunnya komitmen terhadap organisasi dalam menunjang peningkatan kinerja setiap satuan kerja.

Hasil ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan Natalia (2010), bahwa Seseorang dengan memiliki komitmen organisasional di organisasi pemerintah dapat diharapkan memiliki pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan dan kinerja yang lebih baik lagi.

Dilihat dari data distribusi frekuensi, nilai TCR yang paling tinggi adalah pada item 1 dengan pernyataan organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi yang terbaik bagi diri saya dalam mencapai prestasi kerja. Ini menunjukkan

bahwa tujuan dan nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai TCR sebesar 79,24%. Sedangkan nilai TCR terendah adalah pada item no 2 dengan pernyataan Saya senang sekali menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.

Hal ini ditunjukkan dengan TCR sebesar 74,10%. Ini menunjukkan bahwa adanya keinginan untuk tetap bertahan pada SKPD Kota Padang. Hal ini ditunjukkan dengan rerata TCR yang baik yaitu sebesar 76,71%.

3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Govindrajan (2005), partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran. Menurut (Amstrong 1990 dalam Septi 2010) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Milani (1975) dalam Bambang (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi SKPD. Secara teoritis pengaruh variabel tersebut masih relatif lemah karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja organisasi tergantung pada faktor – faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontigensi.

Hasil ini tidak sesuai dengan teori yang di kemukakan Soetrisno (2010),

bahwa semakin aktif keterlibatan para pengguna anggaran dalam penyusunan anggaran maka kinerja organisasi semakin tinggi. Dilihat dari data distribusi frekuensi, nilai TCR yang paling tinggi adalah pada item 6 dengan pernyataan adanya penilaian positif terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab dalam penyusunan anggaran. Hal ini ditunjukkan dengan nilai TCR sebesar 81,14%. Sedangkan nilai TCR terendah adalah pada item no 5 dengan pernyataan Usulan penetapan anggaran yang diusulkan oleh karyawan tidak pernah di tanggapi oleh atasan. Hal ini ditunjukkan dengan TCR sebesar 65,52%. Ini menunjukkan bahwa partisipasi para pengguna dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi SKPD Kota Padang cenderung sedang. Hal ini ditunjukkan dengan rerata TCR yang baik yaitu sebesar 75,21%

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari motivasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi
2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi
3. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi

Keterbatasan Penelitian

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

1. Koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 0,085 atau sebesar 8,50%. Ini menunjukkan bahwa masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi selain dari motivasi, komitmen

- organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran.
2. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam mengumpulkan data yang dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan.
 3. Dikarenakan ada SKPD yang memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner, menyebabkan data yang diolah kurang optimal.
 4. Pilihan jawaban yang peneliti ajukan tidak mewakili semua aspirasi dari responden sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal.

Saran

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

1. Untuk penelitian selanjutnya, dapat lebih baik jika, dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.
2. Dikarenakan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja organisasi, maka hendaknya peneliti selanjutnya menambahkan atau mengganti variabel yang diteliti dengan variabel lain.
3. Disarankan kepada Kota Padang agar yang menjabat sebagai Kepala bagian dan Kepala sub bagian dari masing-masing SKPD yang ada di Kota Padang adalah orang yang benar-benar mengerti, mengetahui, dan paham tentang laporan keuangan SKPD.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Halim.2007. *Akuntansi dan Pengendalian Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STM YKPN.

Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem*

Pengendalian Manajemen buku2. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.

- Bastian, Indra.2006.*Akuntansi Sektor Publik:Suatu Pengantar*.Jakarta: Erlangga.
- Deddi Noerdawan.2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat
- Dian. 2006. Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Partisipasi Anggaran Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Pemerintah Mewujudkan *Good Governance*
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, dan Donnelly, James H. 2001. *Organsasi Perilaku Struktur Proses*, Jilid 1, Edisi Kedelapan, editor Saputra, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Herdiani Sabrina. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Organisasi. *Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Herlin Arisanti. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 9, No. 2 Agustus 2010: 118–134*. Universitas Bengkulu.
- <http://www.pemkotpadang.com> diakses tanggal 27 Juli 2012 Jam 21.00 Wib
- Imam Ghozali. 2007. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Iskandar. 2002. Pengaruh Etos Kerja, Motivasi Kerja Dan Sikap Inovatif Terhadap Produktivitas Kinerja. *Program S-1*. Universitas Negeri Padang.

- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*.Jogja: BPFE UGM.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Muhammad Rizki Nur Kurniawan . 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). *Program S-1*. Universitas Diponegoro
- Mulyadi. Dan Jhany.2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Prilaku Organisasi*. Alih Bahasa Timoty: Jakarta.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”. Makalah Disampaikan dalam *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar, 26-28 Juli 2007.
- Sasongko, Catur dan Safrida Rumondang Parulian. 2010. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat
- Septi Mardiana. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Winardi. 2007. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yudialfi Hariand. 2010. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Pelaksanaan APBD terhadap Kinerja Organisasi (Studi empiris pada SKPD Kota Padang) *Program S-1*. Universitas Negeri Padang.
- Yuwono, Ino dkk. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

LAMPIRAN

Pengujian Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		105
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.48223153
Most Extreme Differences	Absolute	.124
	Positive	.124
	Negative	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		1.268
Asymp. Sig. (2-tailed)		.080

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	x1	.522	1.916
	x2	.533	1.876
	x3	.496	2.015

a. Dependent Variable: y

3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.467	1.290		-1.913	.059
	x1	.095	.055	.224	1.730	.087
	x2	-.073	.087	-.107	-.836	.405
	x3	.080	.047	.228	1.717	.089

a. Dependent Variable: absut

Analisis Data

1. Model Estimasi Regresi

Koefisien Regresi Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.165	2.012		14.993	.000
	x1	.183	.085	.278	2.138	.035
	x2	.101	.135	.096	.747	.457
	x3	-.009	.073	-.016	-.121	.904

a. Dependent Variable: y

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Adjusted R Square
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333 ^a	.111	.085	2.51883

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y

3. Uji F (F-Test)

Uji F Hitung
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.121	3	26.707	4.209	.008 ^a
	Residual	640.793	101	6.344		
	Total	720.914	104			

a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1

b. Dependent Variable: y