

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN  
KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN KEPUASAN  
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Tanjungpinang)**

Oleh :

**Chris Aditya Siahaan**

**Pembimbing : Enni Savitri dan Al Azhar A**

*Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

*Email : [aditya.chris@yahoo.com](mailto:aditya.chris@yahoo.com)*

*The Effect Of Budgetary Participation and Budget Goal Clarity on the  
Managerial Performance with Job Satisfaction and Commitment  
Organizational as Moderating Variable  
(Empirical Study at SKPD Tanjungpinang City)*

**ABSTRACT**

*This research aims to examine the effect of Budgetary Participation and Budget Goal Clarity on the Managerial Performance in the Special District of Tanjungpinang with Job Satisfaction and Commitment Organizational as Moderating Variable at SKPD Tanjungpinang City. The data in this study is the primary data. The population in this study were the local government officials who worked at SKPD Tanjungpinang city. The sampling method used in this study census method. The sample used in this study were 80 respondents. Based on the data collected and testing has been done on the problem by using regression analysis method, it can be conclude: 1) the effect of budgetary participation having an effect on managerial performance, 2) the effect budget goal clarity having an effect on managerial performance, 3) job satisfaction moderate the relationship of budgetary participation towards managerial performance, 4) commitment organizational moderate the relationship of budgetary participation towards managerial performance, 5) job satisfaction moderate the relationship of budget goal clarity towards managerial performance, 6) commitment organizational moderate the relationship of budgetary goal clarity towards managerial performance. All of independent and moderating variable influencing the dependent of 73,8%, while the remaining 26,2% is influenced by other variable that are not observed in this study.*

*Keywords : Budgetary, Performance and Commitment.*

**PENDAHULUAN**

Otonomi daerah telah dimulai Januari 2001. Dalam era otonomi daerah sekarang ini daerah diberikan

kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus wilayahnya sendiri. Tujuannya untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah daerah kepada masyarakat, dan

memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). selain itu juga untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi. selain dengan kewenangan tersebut, pemerintah daerah diharapkan mampu mengali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintah dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga pemerintah daerah tersebut dapat mencapai target yang ingin dicapainya untuk daerahnya masing masing.

Kinerja aparat pemerintah merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu atasan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial, dimana kinerja aparat dapat diukur dari seberapa jauh aparat pemerintah sendiri dapat dari ketepatan waktu pada penyusunan anggaran, efisiensi pengguna anggaran dan hasil dari proyek yang telah dilaksanakan oleh aparat pembuat dan pelaksana anggaran. Dengan demikian akan mudah bagi pemerintah dalam menetapkan kebijakan yang akan dibuat.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Ishak (2007) ada empat faktor, yaitu : kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan endowment daerah (mentransfer uang pada sebuah institusi). Dari keempat faktor tersebut menuntut dilakukannya pembenahan/reinventing local government dengan cara mengevaluasi kinerja

pemerintah daerah. Partisipasi penyusunan anggaran adalah salah satu cara untuk menciptakan sistem pengendalian management yang baik sehingga diharapkan dapat tercapai tujuan institusi yang terkait. Aparat perangkat daerah pada pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran pemerintah daerah diberikan kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui perencanaan anggaran.

Hal ini sangat penting karena aparat SKPD akan merasa lebih produktif dan puas akan pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada dilapangan. Partisipasi merupakan konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sesuai tingkat tertentu bersama atasannya.

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, aparat pelaksana anggaran juga akan terbantu dalam perealisasiannya, secara tidak langsung ini akan mempengaruhi terhadap kinerja aparat. Salah satu penyebab tidak efektif dan efisiennya anggaran dikarenakan ketidakjelasan sasaran anggaran yang mengakibatkan aparat pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam penyusunan target-target anggaran.

Robbins (2008) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja (job satisfaction) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan yang positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia agar tercipta kinerja yang tinggi adalah Faktor kepuasan kerja, karena kinerja yang tinggi tidak akan tercapai tanpa adanya kepuasan yang tinggi, maka upaya-upaya meningkatkan komitmen pegawai melalui pemenuhan kepuasan kerja karyawan yang efektif merupakan hal penting untuk diperhatikan.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Komitmen organisasi yang menjadi tolak ukur sejauh mana aparat pemerintah daerah memihak pada suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi tersebut Mahmudi (2007).

Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan, diantaranya memberikan hasil yang baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, dapat meningkatkan kerjasama antar divisi,

serta para karyawan dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan datang yang terkait dengan sasaran dan pertimbangan lainnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Anggraeni (2010) menyebutkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini mampu membangun suatu interaksi yang lebih baik antara pimpinan dan bawahan. Dengan demikian, akan tercipta komitmen yang kuat untuk merealisasikan kearah yang lebih baik.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian yang berhubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan hasil yang tidak konsisten; Riyadi (2000) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukardi (2002), yang menemukan hasil tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Hal tersebut dapat terjadi karena partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah itu tergantung pada faktor-faktor situasional (variabel kontingensi ) yang mana variabel ini memberikan gambaran pada situasi saat itu.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ? 2) Apakah

kejelasan sasaran anggaran berpenaruh terhadap kinerja aparat pemerintah ? 3) Apakah kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah ? 4) Apakah kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara kejelasan sasaran anaran terhadap kinerja aparat pemerintah ? 5) Apakah komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan angaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah? 6) Apakah komitmen oranisasi meempengaruhi hubungan antara kejelasan sasaran angggaran dengan kinerja aparat pemerintah?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui 1) Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 2) Untuk memberikan bukti empiris mengenai kejelasan sasaran anggaran berpenaruh terhadap kinerja aparat pemerintah . 3) Untuk memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja dapat menjadi pemoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 4) Untuk memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja dapat menjadi pemoderasi anatar kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 5) untuk memberikan bukti empiris bahwa komitmen organisasi dapat menjadi pemoderasi antara pastisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. 6) Untuk meberikan bukti empiris bahwa komitmen organisasi dapat menjadi pemoderasi antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

## TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Kinerja Aparat Pemerintah

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan Tanggungjawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2007:67). Pengukuran kinerja pemerintah daerah diarahkan pada masing-masing satuan kerja yang telah diberi wewenang mengelola sumber daya sebagaimana bidangnya. Setiap satuan kerja adalah pusat pertanggungjawaban yang memiliki keunikan sendiri-sendiri. Dengan hal demikian perumusan indikator kinerja tidak bisa seragam untuk diterapkan pada satuan kerja yang ada.

Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dalam sektor public, khususnya sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah dalam melaksanakan

pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan para manager dalam proses penyusunan anggaran yang mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan perangkat daerah dalam menyusun anggaran. Partisipasi yang sukses akan memberikan manfaat antara lain Robbins (2008:25):

- 1) Memberi pengaruh yang sehat pada kepentingan inisiatif, moral dan antusiasme.
- 2) Memberi hasil suatu rencana yang lebih baik, karena adanya kombinasi pengetahuan beberapa individu.
- 3) Dapat meningkatkan kerjasama antar departemen.
- 4) Para karyawan dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan datang, dan perhatian terhadap sasaran dan pertimbangan-pertimbangan.

### **Kejelasan Sasaran Anggaran**

Sasaran atau target menurut Permendagri Nomor 13 tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah adalah hasil yang diharapkan dari suatu program atau keluaran yang diharapkan dari suatu kegiatan. Setiap kegiatan atau program pasti mempunyai tujuan dan sasaran atau target yang hendak di capai, demikian halnya dengan anggaran. Anggaran merupakan alat perencanaan yang bertujuan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan atau program yang telah direncanakan. Dengan adanya anggaran, maka pemerintah daerah mengetahui target-target dan tujuan yang telah ditetapkan sehingga

produktifitas tercapai dan dapat meminimalisir pemborosan.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sebagai rencana kerja pemerintah daerah merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Jika kualitas anggaran Pemerintah daerah rendah, maka kualitas fungsi-fungsi pemerintah cenderung lemah. Anggaran daerah seharusnya tidak hanya berisi mengenai informasi pendapatan dan penggunaan dana (belanja), tetapi harus menyajikan informasi mengenai kondisi kinerja yang ingin dicapai. Anggaran Pemerintah daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran pemerintah daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas.

### **Kepuasan Kerja**

Pada era globalisasi sekarang ini, manusia tidak hanya puas dengan pendapatan yang diperolehnya. Namun kepuasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan juga menjadi tolak ukur dalam bekerja. Simamora (2009) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Equity theory yang diungkapkan Simamora (2009), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul dimana individu merasa senang sehingga individu tersebut mau untuk bekerja secara baik dan penuh tanggungjawab. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara banyaknya gaji yang diterima

pekerja dengan yang diyakini oleh pekerja.

Robbins (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya daripada individual.

### Komitmen Organisasi

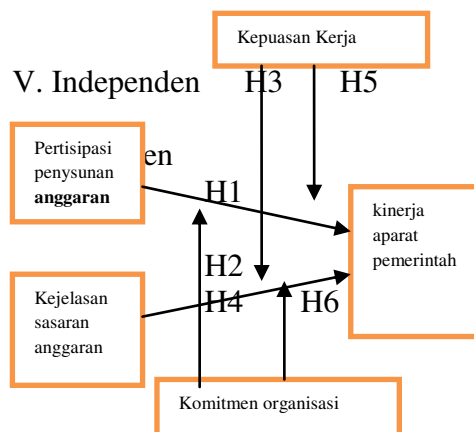
Robbins (2008) komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Individu yang memiliki bentuk komitmen organisasi berupa continuance commitment, lebih cenderung menggunakan side-bets theory, dimana individu memilih tetap bekerja pada satu organisasi, dari pada mereka mencari pekerjaan lain lagi. Hal ini disebabkan individu tersebut mengakumulasi manfaat yang lebih tinggi apabila tetap bekerja pada satu organisasi dibandingkan mencari pekerjaan lain, misalnya uang pensiun, fasilitas dan senioritas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. Komitmen organisasi itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras

bergantung pada organisasi, dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan sesuai dengan standar. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) Pengaruhnya pada turnover, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

### Hipotesis

**Gambar 1**  
**Model Kerangka Pemikiran**  
V. Moderating



Sumber :Data Olahan, 2016

H1 : Diduga partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

H2 : Diduga Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah

H3 : Diduga Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

H4 : Diduga Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan

komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

H5 : Diduga Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating

H6 : Diduga Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

## METODE PENELITIAN

. Yang menjadi objek penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yaitu dinas, badan, dan kantor pada Pemerintah Daerah (Pemda) Kota Tanjungpinang yang berlokasi di wilayah Kota Tanjungpinang itu sendiri.

Populasi yang di ambil dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat yang terlibat dalam proses penganggaran yang ada pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Tanjungpinang. Pemilihan sampel didasarkan pada metoda pengambilan sampel tidak acak atau nonrandom sampling yaitu purposive sampling dengan jenis judgement sampling. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebesar 100 responden dari masing-masing Badan/Dinas. Berdasarkan sampel tersebut, Kantor Walikota dan 24 satuan kerja yang akan menjadi responden berjumlah 100 orang. Kuisisioner akan disebarakan sebanyak 100 eksemplar dipilih secara acak kelompok. Kuisisioner diantar secara langsung kepada satuan kerja yang ditujukan kepada aparat pemerintah daerah setingkat Eselon II dan III di Kota Tanjungpinang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berhubungan langsung dengan persepsi atau opini responden mengenai variabel yang diteliti dan data yang berhubungan dengan karakteristik responden. Sumber data dalam penelitian ini adalah para pegawai yang menjabat sebagai kepala bagian/kepala Sub bagian/Kepala bidang, yang ada di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Tanjungpinang. Ada dua metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data primer, yaitu Metode Survey dan Metode Observasi yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Survey dengan menggunakan kuesioner.

## Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \text{ (H1, H2)}$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_3 M_1 + \beta_5 X_1.M_1 + e \text{ (H3)}$$

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2 + \beta_3 M_1 + \beta_6 X_2.M_1 + e \text{ (H4)}$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_4 M_2 + \beta_7 X_1.M_2 + e \text{ (H5)}$$

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2 + \beta_4 M_2 + \beta_8 X_2.M_2 + e \text{ (H6)}$$

Keterangan:

Y = Kinerja Aparat Pemerintah

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

X1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X2 = Kejelasan Sasaran Anggaran

X3 = Kepuasan Kerja

X4 = Komitmen Organisasi

- M1 = Moderasi pertama  
(Kepuasan kerja)  
M2 = Moderasi kedua  
(Komitmen organisasi)  
e = Standar Error

### Definisi Operasional Variabel

a. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah  
Kinerja Aparat Pemerintah Daerah merupakan Prestasi kerja yang dicapai pemerintah daerah dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan.

b. Partisipasi Penyusunan Anggaran  
Partisipasi Penyusunan Anggaran merupakan tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik periodic maupun tahunan.

c. Kejelasan Sasaran Anggaran  
Kejelasan sasaran anggaran didefinisikan sebagai gambaran keluasan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya.

d. Kepuasan Kerja  
Kepuasan kerja (job satisfaction) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

e. Komitmen Organisasi  
Suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas

Partisipasi penyusunan anggaran yang diukur dengan menggunakan 7 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Kejelasan sasaran anggaran yang diukur dengan menggunakan 7 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Kinerja aparat pemerintah daerah yang diukur dengan menggunakan 18 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Kepuasan kerja yang diukur dengan menggunakan 10 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Komitmen organisasi yang diukur dengan menggunakan 12 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid,

### Hasil Uji Reabilitas Data

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Uji Realibilitas**

Variabel	Kesimpulan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran	Reliabel
Kinerja Pemerintah Daerah	Reliabel
Kepuasan Kerja	Reliabel
Komitmen Organisasi	Reliabel

**Sumber :** *Data Olahan, 2016*

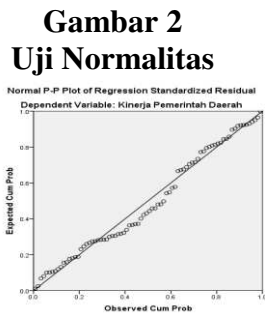
Jika nilai Cronbach's Alpha kurang dari 0,6 maka nilainya kurang baik. Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan tidak reliable. Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai



Cronbach's Alpha masing-masing variabel > 0,6. Dapat diartikan bahwa alat ukur yang digunakan reliabel atau dapat dipercaya.

### Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Pada grafik normal *P-P Plot*.



Sumber : Data Olahan, 2016

### Hasil Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan nilai patokan adalah nilai tolerance <0.10 atau VIF < 10. Jika VIF > 10 maka dianggap terjadi multikolinieritas dengan variabel lainnya dan sebaliknya.

Tabel 2  
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.591	1.693
Kejelasan Sasaran Anggaran	.451	2.216
Kepuasan Kerja	.450	2.221
Komitmen Organisasi	.602	1.663

Sumber :Data Olahan, 2016

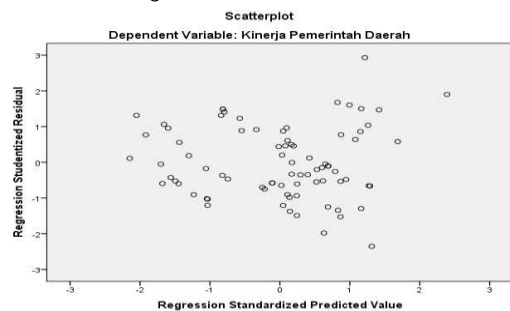
Dari hasil perhitungan hasil analisis data diatas, diperoleh nilai VIF untuk seluruh variabel bebas < 10 dan tolerance > 0,10. Hal ini

dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut bebas dari multikolinieritas.

### Hasil Uji Heterokedastisitas

Pada penelitian ini, terlihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar pada sumbu Y.

Gambar 3  
Hasil Uji Heterokedastisitas



Sumber : Data Olahan, 2016

### Uji Autokolerasi

Menguji autokolerasi dalam suatu model bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya kolerasi antara variabel pengganggu pada periode tertentu dengan variabel pengganggu pada periode sebelumnya.

Tabel3  
Uji Autokorelasi

Model	R	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	.829 <sup>a</sup>	.670	1.843

Sumber : Data Olahan, 2016.

Hasil uji Durbin Watson menunjukkan angka 1,843 untuk dependen variabel adopsi, berarti DW berada diantara -2 dan +2 yang artinya tidak terjadi auto kolerasi.

### Hasil Analisis Regresi Berganda

Uji Regresi berganda dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan

variabel independen dengan variabel dependen. Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama dapat dihitung melalui persamaan regresi berganda.

**Tabel 4**  
**Analisis Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	-9.628	5.778	-1.666	.100
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.728	.181	4.016	.000
Kejelasan sasaran anggaran	1.711	.272	6.300	0.00

Sumber : Data Olahan, 2016.

Adapun persamaan analisis regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = -9,628 + 0,728 X_1 + 1,711 X_2 + e \text{ (H1 dan H2)}$$

$$Y = 45,622 - 1,187 X_1 - 0,311 M_1 + 0,052 (X_1 * M_1) + e \text{ (H3)}$$

$$Y = 54,368 - 0,927 X_1 - 0,723 M_2 + 0,052 (X_1 * M_2) + e \text{ (H4)}$$

$$Y = 47,113 - 0,662 X_2 - 1,135 M_1 + 0,065 (X_2 * M_1) + e \text{ (H5)}$$

$$Y = 61,374 - 0,860 X_2 - 1,662 M_2 + 0,075 (X_2 * M_2) + e \text{ (H6)}$$

### Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>1</sub>

Diketahui bahwa  $t_{hitung}$  (4,016) >  $t_{tabel}$  (1,991) dan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dengan demikian maka hipotesis diterima.

Partisipasi dapat menempatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggungjawab

atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu, partisipasi dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparat secara keseluruhan.

### Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>2</sub>

Diketahui bahwa  $t_{hitung}$  (6,300) >  $t_{tabel}$  (1,991) dan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya variabel kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dengan demikian maka hipotesis diterima.

Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran kinerja suatu unit kerja organisasi dinilai baik secara finansial. Sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan aparat untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai oleh pemerintah daerah sehingga akan meningkatkan kualitas kinerja aparat pemerintah daerah

### Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>3</sub>

Diketahui bahwa  $t_{hitung}$  (2,037) >  $t_{tabel}$  (1,992) dan Sig. (0,045) < 0,05. Artinya interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dengan demikian maka hipotesis diterima.

Partisipasi penyusunan anggaran sangat erat hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah, karena kinerja aparat pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintah dalam menyusun anggaran, Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah. Kepuasan kinerja aparat pemerintah membuktikan bahwa aparat pemerintah tersebut bersungguh-sungguh dalam

mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya.

#### **Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>4</sub>**

Diketahui bahwa  $t_{hitung}$  (2,056) >  $t_{tabel}$  (1,992) dan Sig. (0,043) < 0,05. Artinya interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dengan demikian maka hipotesis diterima.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Partisipasi penyusunan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi.

#### **Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>5</sub>**

Diketahui bahwa  $t_{hitung}$  (2,052) >  $t_{tabel}$  (1,992) dan Sig. (0,044) < 0,05. Artinya interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Dengan demikian maka hipotesis diterima.

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Kejelasan sasaran anggaran akan menyebabkan

pelaksana anggaran menjadi tenang dan puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

#### **Hasil Pengujian Hipotesis H<sub>6</sub>**

Diketahui bahwa  $t_{hitung}$  (2,015) >  $t_{tabel}$  (1,992) dan Sig. (0,047) < 0,05. Artinya interaksi kejelasan sasaran anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya ketidakjelasan peran dan kepercayaan organisasional. Ketidakjelasan peran dapat mengurangi komitmen bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, bawahan dikatakan memiliki komitmen organisasi yang tinggi jika lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Bawahan dikatakan memiliki komitmen yang rendah jika lebih mengutamakan kepentingan pribadinya daripada kepentingan organisasi. Keselarasan ini pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi

Komitmen organisasi sejauh mana memperhatikan kepentingan bawahan, semakin tinggi pula komitmen bawahan terhadap organisasi maka semakin tinggi kepercayaan bawahan terhadap organisasi. Kejelasan sasaran anggaran dapat mengakibatkan tidak ragu-ragu dalam melakukan kegiatan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah itu sendiri.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

## Simpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa aparatur pemerintah yang ikut dalam partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja aparat pemerintah.
- 2) Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa aparatur pemerintah yang merealisasikan sasaran anggaran secara jelas dan tepat maka akan mempengaruhi kinerja aparat pemerintah.
- 3) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah yang di moderasi oleh kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja dari aparatur pemerintah dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kualitas kinerja aparat pemerintah.
- 4) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah yang di moderasi oleh Komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa aparatur yang berkomitmen di organisasi pemerintah dalam partisipasi menyusun anggaran akan meningkatkan kualitas kinerja aparat pemerintah.
- 5) Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah yang di moderasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa aparatur yang menetapkan realisasi sasaran anggaran secara jelas dan transparan akan

menimbulkan kepuasan dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

- 6) Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah yang di moderasi oleh Komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa aparat yang mempunyai komitmen yang kuat dalam berorganisasi akan merealisasikan sasaran anggaran secara akurat dan tepat sasaran sehingga akan meningkatkan kualitas kerja aparat pemerintah daerah

## Saran

Atas dasar kesimpulan diatas, dapat diajukan saran-saran sebagai berikut

- 1) Pada penelitian selanjutnya, diharapkan area penelitian dapat diperluas, tidak hanya pada satu SKPD Kabupaten/Kota lainnya dari Provinsi sehingga lebih dapat digeneralisasikan.
- 2) Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel yang memiliki hubungan yang cukup erat untuk berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, seperti mengganti variabel moderasi ke variabel intervening. Budaya Organisasi dapat dijadikan variabel rekomendasi untuk ditambahkan pada penelitian selanjutnya.
- 3) Ketika membagikan kuisisioner kepada responden, sebaiknya peneliti memastikan bahwa responden mengerti maksud dari kuisisioner yang akan diisi, misalnya dengan cara peneliti memberikan penjelasan secara langsung ataupun menghubungi melalui telepon kepada

responden, agar data yang diperoleh tidak bias dan sesuai dengan apa yang diharapkan dalam penelitian

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Rafika, 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintahan Kabupaten Labuhan Batu*, Skripsi Universitas Smatra Utara, Medan
- Ishak, Muhamad. 2007. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mahmudi, 2007, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta, : UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Management Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Refika Aditama
- Permendagri Nomor 13 tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah
- PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja tentang kinerja pemerintah.
- Riyadi, S 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manjerial*. Jurnal Akuntansi Riset Indonesia. Vol3, No.2 Hal 134-150.
- Robbins, Stephen P, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia ke-12, Jakarta: PT. Indeks,
- Siamamora, Hendry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat.
- Sukardi. 2002. *Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah*. Tesis Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang