

**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat  
Pemerintah Daerah Kab. Rokan Hilir Dengan Gaya Kepemimpinan,  
Desentralisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating  
(Studi Empiris Pada SKPD Kab. Rokan Hilir)**

Oleh :

Riza Lestari

Dra. Vince Ratnawati, Msi, Ak, BKP, CA

Drs. H. Rusli, MM, Ak, CA

Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Pekanbaru Indonesia

e-mail [riza\\_lestari@yahoo.com](mailto:riza_lestari@yahoo.com)

**ABSTRACT**

*The purpose of this study to test empirically to related effect of budget participation on the performance of local government officials with leadership style, decentralization and organizational commitment as a moderating variable in the district Kab. Rokan Hilir.*

*Data collected by distributing questionnaires to the respondents. Population used in this study were all echelon II, III and IV in 15 work units (SKPD) in Kab. Rokan Hilir. The analytical method used is multiple regression wearing T-test using SPSS 17.00.*

*The result of this study it is concluded that in partial budget participation has an influence on the performance of local government officials. The result of the second test for inteeraction and leadership style also suggest that the effect on the relationship between budgetary participation and performance local government. And for the result of the decentralization variable interactions are also significant effect on the relationship of participation and performance of local government officials. Interaction and t-test result, which showed that the four organizational commitment can not moderate the relationship between budget participation on the performance of local government officials.*

**Keywords :** *Budget Participation, Leadership Style, Decentralization, and Organizational Commitment*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Otonomi daerah mulai diberlakukan sejak dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999 (Bastian, 2005). Pada masa ini pemerintah dijadikan sebagai titik sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengedepankan otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Termasuk dalam kebijakan penyusunan anggaran daerah yang tidak lagi di buat oleh pemerintah pusat, melainkan di buat oleh pemerintah daerah itu sendiri. Dalam era otonomi daerah sekarang ini daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus wilayah 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 lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintah dan pembangunan didaerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Penelitian ini menggunakan pemerintah kabupaten rokan hilir

sebagai obyek penelitian. Sebagai pertimbangan capaian kinerja instansi pada tahun anggaran 2012 berdasarkan audit BPK RI memberikan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atas LKPD Kabupaten Rokan Hilir TA 2012.

Selain dari itu, Permasalahan lain terkait ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, antara lain (1) Penambahan penyertaan modal belum diakui oleh PD BPR Rokan Hilir dalam laporan keuangan TB 2012 (2) PD Sarana Pembangunan Rokan Hilir tidak mengakui penyertaan modal pemerintah Kabupaten Rokan Hilir; (3) Penerima dana hibah dan bantuan social belum menyampaikan laporan pertanggungjawaban penggunaan dana (4) Pemberian belanja hibah kepada instansi vertikal belum dilaporkan kepada Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan (5) Proses pembentukan dan pengelolaan keuangan BLUD RSUD Dr RM Pratomo belum sesuai ketentuan serta Laporan Keuangan BLUD belum disampaikan untuk dikonsolidasi dengan Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir. Meningkatnya RAPBD-P dari sebelumnya Rp2,4 triliun menjadi Rp2,61 triliun membuktikan angka sebesar Rp202 miliar perlu dilakukan penggalan PAD yang lebih tinggi lagi. Penggalan PAD itu bisa dari sektor bagi hasil migas yang cukup besar. Karena, saat ini banyak PAD yang belum maksimal dikelola oleh masing-masing SKPD. Selain

dari itu kinerja SKPD masih jauh dari harapan, setiap tahun target yang di tetapkan terhadap PAD Rohil tidak pernah tercapai. Hal ini yang menimbulkan pertanyaan mengapa setiap tahun tidak pernah mencapai target.

Anggaran merupakan salah satu elemen penting dalam perencanaan agar dapat melakukan pengendalian terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintah daerah. Anggaran dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Selanjutnya, mengingat pentingnya fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam organisasi maka proses penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi anggaran perlu dilakukan agar dapat disesuaikan dengan tujuan anggaran. Berdasarkan pendekatan kinerja, APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Oleh karena itu, dalam rangka menyiapkan rancangan APBD, maka pemerintah daerah (eksekutif) dan dewan perwakilan rakyat daerah (legislatif) menyusun kebijakan umum APBD yang memuat petunjuk dan ketentuan-ketentuan umum yang telah disepakati sebagai pedoman dalam penyusunan APBD.

Proses dalam penyusunan anggaran menekankan pada pendekatan bottom-up planning,

yaitu keikutsertaan bawahan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran (anggaran partisipatif). Hal ini sesuai dengan pendapat Agirys (1952) dalam tarida (2008) yang menyarankan bahwa diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena menurutnya partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Partisipasi anggaran merupakan tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau pun bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Dari pengertian partisipasi anggaran dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat pemerintah daerah akan meningkat apabila partisipasi anggaran diterapkan didalamnya.

Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan, diantaranya memberikan pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme, dan antusiasme, memberikan hasil yang baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, dapat meningkatkan kerja sama 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 menurut Milani (1975) dalam

Sumarno (2005) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Anggaran merupakan alat penting dalam organisasi. Peneliti ini termotivasi dengan penelitian terdahulu seperti pada penelitian Nor (2007) tentang desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manjerial. Dan penelitian Sardjito (2007) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintahan daerah : budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai moderating, maka peneliti menggunakan variabel yang berbeda yaitu desentralisasi dan komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kab. Rokan Hilir Dengan Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi Dan Komitmen**

## **Organisasi Sebagai Variabel Moderating”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan pada latar belakang, maka masalah yang di identifikasi dalam penelitian ini adalah :

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah?
2. Apakah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah kab. Rokan hilir dimoderasi oleh gaya kepemimpinan, desentralisasi dan komitmen organisasi ?

### **1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah kab. Rokan hilir.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah kab. Rokan hilir.
3. Untuk mengetahui pengaruh desentralisasi terhadap hubungan antara partisipasi

penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah kab. Rokan hilir.

4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah kab. Rokan hilir.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka manfaat penelitian ini dimaksudkan untuk :

1. Memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu penelitimengenaiengaruhdesentralisasidan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah kab. Rokan Hilir.
2. Bagi suatu instansi yang telah di teliti, penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan dalam kegiatan penganggaran serta menjadi acuan bagi penyempurnaan teori baik dalam bidang aplikasi maupun penelitian.
3. Menyediakan informasi yang mungkin diperlukan oleh pihak akuntansi manajemen pada masa yang akan datang.

## II. TELAAH PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

Anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk

kuantitatif, formal, dan sistematis (Rudianto 2009 : 3). Proses penyiapan anggaran disebut penganggaran. Rencana kerja tersebut ditulis dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian organisasi.

Penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran melibatkan beberapa pihak manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level manajement*). Ada dua metode partisipasi yang dapat dilakukan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu dengan metode *top-down* dan *bottom up*. Metode *bottom up* adalah metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah kemudian dilanjutkan oleh manajemen level menengah dan disahkan oleh manajemen level atas. Sedangkan metode *top down* adalah metode penyusunan anggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level bawah hanya melaksanakan anggaran saja.

Proses penyusunan anggaran pada pendekatan partisipatif menekankan pada keikutsertaan bawahan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran, dengan mengacu pada kebijakan pemerintah pusat (Mardiasmo, 2002). Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada dilapangan. Selain itu, partisipasi anggaran bertujuan untuk menciptakan suatu anggaran yang

lebih objektif, karena diharapkan anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki oleh setiap divisi.

Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran adalah menunjukkan berapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam proses penganggaran daerah, dan diberi kesempatan untuk pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Indra:2006).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang ditentukan, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi. Menurut dia diinginkan. Selain itu menurut Flippo (1987) dalam Setiawan (2009),

Luthans (2002) menyatakan bahwa adanya pelimpahan wewenang atau tanggungjawab

dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan manajer yang berada dibawahnya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan disamping akan terjadi pemberdayaan sumber daya manusia (bawahannya), sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya yang pada akhirnya secara signifikan akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya.

Menurut Pinem (2005) komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri secara positif dengan organisasi. Robbins (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan dimana seseorang memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Hasil penelitian Sumarno (2005) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Hasil tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Nor (2007) menyebutkan adanya pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pada akuntansi sektor publik, penelitian yang dilakukan Sardjito dan Osmad (2007) mendapatkan hasil bahwa adanya pengaruh yang

signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah, dan menyebutkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin meningkat kinerja aparat pemerintah.

**H<sub>1</sub> : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin meningkat kinerja aparat pemerintah daerah.**

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Coster dan Fertakis (1968) dalam Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005) disebut dengan consideration. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh Muslimah (1998) dalam Sumarno (2005). Musyarofah (2003) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Amrul dan Nasir (2002) dalam Sumarno (2005) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan

antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran adalah tidak signifikan.

**H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.**

### **2.2.3 Desentralisasi**

Miah dan Mia (1996) menyatakan bahwa desentralisasi pengambilan keputusan yang memiliki implikasi pada kinerja yang jangkauannya luas bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Desentralisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para atasan bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas untuk menangani kondisi-kondisi yang tidak menentu. Dan struktur organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Nouri dan Parker (1998) dalam Nurcahyani (2010) menganalisis bahwa komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka pimpinan merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat pimpinan akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Pengaruh itu terjadi

karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan yang dilakukan oleh para pimpinan yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik (Nazaruddin, 1998). Sedangkan Miah dan Mia (1996) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para pimpinan secara efektif menangani peristiwa, bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong kinerja akan menjadi lebih baik.

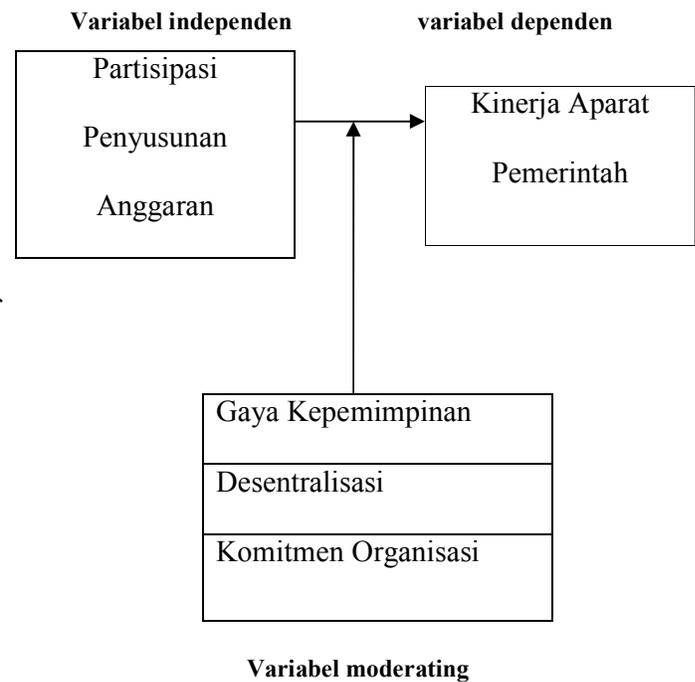
**H<sub>3</sub> :Desentralisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.**

#### 2.2.4 Komitmen Organisasi

Nouri dan Parker (1998) dalam Nurcahyani (2010) menganalisis bahwa komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka pimpinan merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat pimpinan akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.

**H<sub>4</sub> :Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.**

### Model Penelitian



### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pejabat eselon II, III dan IV yang terlibat dalam penyusunan anggaran di SKPD Kab. Rokan Hilir dengan 25 SKPD. Teknik penarikan sampel yang digunakan yaitu teknik purposive sampling yaitu teknik penentuan sampel diambil dari sebagian jumlah populasi yang di nilai dengan mewakili keseluruhan responden penelitian (Sugiyono, 2009: 122)

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer yaitudata yang dikumpulkan dari pihak ketiga

dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang terpilih di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kab. Rokan Hilir.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner. Kuesioner adalah suatu aktivitas pengumpulan data dengan menyebarkan angket berupa suatu daftar pertanyaan tertulis kepada responden terpilih untuk diisi dengan alternatif dengan pertanyaan yang telah disediakan. Kuesioner akan di kirimkan langsung oleh peneliti kepada masing-masing responden, dan responden yang terpilih berjumlah 100 responden.

### 3.4 Analisis Data

#### a. Metode Regresi Linear Berganda

Adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih dari variabel independen ( $X_1, X_2, X_3 \dots X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah hubungan antara variabel independen atau dependen berhubungan positif atau negatif.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 \{X_1 * X_2\} + \beta_6 \{X_1 * X_3\} + \beta_7 \{X_1 * X_4\} + e$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Aparat

$\alpha$  = Nilai  $Y$  pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal  $Y$

$X_1$  = Partisipasi Anggaran

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan

$X_3$  = Desentralisasi

$X_4$  = Komitmen Organisasi

$\beta_1$  = Koefisien dari partisipasi anggaran

$\beta_2$  = Koefisien dari gaya kepemimpinan

$\beta_3$  = Koefisien dari desentralisasi

$\beta_4$  = Koefisien dari komitmen organisasi

$\beta_5$  = Koefisien dari partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan

$\beta_6$  = Koefisien dari partisipasi anggaran dan desentralisasi

$\beta_7$  = Koefisien dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

$e$  = error

### 3.5 Uji Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam pengukuran. dalam menentukan layak atau tidaknya suatu item yang digunakan, biasanya digunakan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 5%, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Pada penelitian ini untuk uji validitas menggunakan *Analisis Bivariate Person* (Joko, 2010:40).

#### 2. Uji Realibilitas

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran

tersebut diulang. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha* karena metode ini cocok digunakan pada skor berbentuk skala (misal 1-5) atau skor rentang (misal 0-50), (Joko, 2010:46).

### 3.6 Uji Asumsi Klasik

Model regresi akan menghasilkan emitor tidak bias yang baik jika memenuhi asumsi klasik yaitu bebas dari *Multikolinearitas*, *Heterokedastitas*, *Autokorelasi* dan memenuhi asumsi Normalitas .

#### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa sampel diambil dari populasi yang berdistribusi normal. Ada beberapa

teknik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas, antara lain Uji chi-kuadrat, Uji Lilliefors dan Uji Kolmogorov-Smirvon. Jika Pvalue (sig) >0.05 maka  $H_0$  tidak ditolak, sehingga dapat disimpulkan data diambil dari populasi yang berdistribusi normal (Joko, 2010:52).

#### 2. Uji Autokorelasi

Autokorelasi terjadi dalam regresi apabila dua error  $e_{t-1}$  dan  $e_t$  tidak independen. Autokorelasi biasanya terjadi apabila pengukuran variabel dilakukan dalam interval waktu tertentu. Mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi dengan diagram antara grafik  $e_{t-1}$  et sangat sulit. Autokorelasi tidak terjadi apabila nilai  $d=2$ . Autokorelasi positif terjadi jika  $d$  mendekati 0, sedangkan autokorelasi negative

terjadi bila nilai  $d$  mendekati 4 (Joko, 2010:62).

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dapat dideteksi dengan menghitung koefisien ganda dan membandingkannya dengan koefisien korelasi antar variabel bebas. Sebagai contoh diambil kasus regresi  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  terhadap  $Y$ . Uji multikolinearitas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan nilai patokan VIF (*Variance Inflation Factor*) dan koefisien korelasi antar variable bebas (Joko, 2010:56).

### 4. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas terjadi dalam regresi apabila varian error ( $e_i$ ) tidak konstan untuk beberapa nilai  $x$ . Pendeteksian konstan tidaknya varian error dapat dilakukan dengan menggambar grafik scatter plot yaitu dengan melihat pola-pola tertentu pada grafik, dimana sumbu  $X$  adalah  $Y$  yang telah diprediksi dan sumbu  $Y$  adalah residual ( $Y$  prediksi –  $Y$  sesungguhnya). Apabila garis yang membatasi sebaran titik-titik relatif paralel maka varian dikatakan konstan (Joko, 60:2010).

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Pengembalian Kuesioner

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data, yaitu secara langsung. Penyebaran kuesioner dilaksanakan pada tanggal 8 April 2014 sampai dengan tanggal 8 Mei 2014 dan kuesioner yang

disebarkan adalah sebanyak 100. Dari seluruh kuesioner yang disebar oleh peneliti, jumlah yang kembali berjumlah 75 (%) kuesioner dan jumlah kuesioner yang tidak mendapat respon sebesar 16 kuesioner (20%).

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

	Jumlah	%
Kuesioner yang disebar	100	100%
Kuesioner yang tidak kembali	25	25%
Kuesioner yang kembali	75	75%
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	5	5%
Kuesioner yang dapat diolah	70	70%

#### 4.2 Demografi Responden

Dari 70 kuesioner yang telah diolah, diketahui bahwa 78.60% atau sebanyak 55 orang yang berjenis kelamin laki-laki, dan sebanyak 21.50% atau 15 orang yang berkelamin perempuan.

Dilihat dari jabatan dapat pula diketahui bahwa yang menjabat sebagai kasubag sebanyak 40 orang atau 57.20% dan yang menjabat sebagai kabid sebanyak 30 orang atau 42.80%.

Dilihat dari tingkat pendidikan, dapat pula diketahui bahwa yang memiliki pendidikan D3 sebanyak 10 orang atau 14%, sebanyak 30 orang atau 43% yang memiliki pendidikan S1, sementara itu sebanyak 30 orang atau 43% yang memiliki pendidikan setingkat strata S2.

Dilihat dari lama menjabat, dapat pula diketahui yang lama

menjabat 1-5 Tahun sebanyak 50 orang atau 71.40%, sedangkan yang menjabat selama > 5 Tahun sebanyak 20 orang atau 28.60%.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden**

	Jumlah	%
Jenis Kelamin:		
• Laki-laki	55	78.60%
• Perempuan	15	21.50%
Jabatan:		
• Kasubag	40	57.20%
• Kabid	30	42.80%
Tingkat Pendidikan:		
• D3	10	14%
• S1	30	43%
• S2	30	43%
Masa Jabatan:		
• 1-5 Tahun	50	71.40%
• > 5 Tahun	20	28.60%

#### 4.3 Statistik Deskriptif

Analisis Deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varians, nilai maksimum dan minimum (Ghozali, 2005) di dalam (Permadani, 2013). Statistik penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Std. Deviat ion
Partisipasi	70	6	21	14.15	3.364
Penyusunan Anggaran	70	6	21	14.15	3.364
Gaya Kepemimpinan	70	19	47	35.45	9.115
Disentralisasi	70	7	18	13.11	2.331
Komitmen Organisasi	70	35	60	44.71	5.459
Kinerja Aparat Pemerintah	70	43	70	55.64	5.524
Valid N (listwise)	70				

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari tabel IV.3 dapat diketahui bahwa didalam penelitian ini terdapat lima variabel yaitu: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Aparat Pemerintah, Gaya Kepemimpinan, Desentralisasi dan Komitmen Organisasi. Jumlah data sampel penelitian sebanyak 70 sampel data jumlah responden. Dari tabel dapat diketahui nilai minimum dan maksimum variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran dari 70 jawaban responden memiliki hasil skor pertanyaan, nilai minimum 6 dan maksimum 21. Terdapat nilai rata-rata (Mean) sebesar 14.15 dengan penyimpangan data (Std deviation) 3.364.

Kemudian dapat diketahui nilai minimum dan maksimum untuk variabel Kinerja Aparat Pemerintah dari 70 jawaban responden memiliki hasil skor pertanyaan, nilai minimum 43 dan maksimum 70. Terdapat nilai rata-rata (Mean) sebesar 55.64 dengan penyimpangan data (Std deviation) 5.524.

Variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderating dapat diketahui nilai minimum dan maksimum dari 70 jawaban responden memiliki hasil skor pertanyaan, nilai minimum 19 dan maksimum 47. Terdapat nilai rata-rata (Mean) sebesar 35.45 dengan penyimpangan data (Std deviation) 9.115.

## 4.4 Metode Analisis Data

### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini diperoleh  $df = 70-3 = 67$ . Nilai  $r$  tabel dengan derajat bebas ( $df$ ) 67 adalah sebesar 0.236. Nilai  $r$  tabel yang diperoleh dibandingkan dengan  $r$  hitung untuk menguji validitas dari data yang diperoleh. Jika  $r$  hitung > dari  $r$  tabel maka item pertanyaan setiap variabel dinyatakan valid, dan apabila  $r$  hitung <  $r$  tabel maka item pertanyaan setiap variabel dikatakan tidak valid.

### 4.4.2 Uji Reabilitas

Sama halnya dengan pengujian validitas maka pengujian reabilitas juga dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung besarnya Cronbach's Alpha dengan bantuan SPSS 17. Hasil yang diperoleh dari pengujian ini menunjukkan bahwa nilai alpha > 0.5 itu berarti instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel (handal).

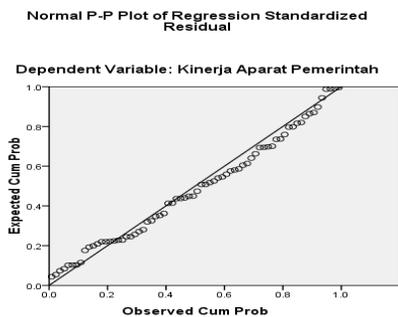
Untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran terdapat 5 item pertanyaan dengan ini Cronbach's Alpha 0.867 maka dikatakan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0.5. Untuk variabel kinerja aparat pemerintah daerah terdapat 18 pertanyaan dan nilai Cronbach's Alpha 0.715 maka dikatakan reliabel karena lebih besar dari 0.5. Untuk

variabel gaya kepemimpinan terdapat 10 pertanyaan dengan nilai Cronbach's Alpha 0.960 dan variabel ini dikatakan reliabel karena lebih besar dari 0.5. Dan untuk variabel desentralisasi dikatakan reliabel karena terdapat 4 item pertanyaan dengan nilai Cronbach's Alpha 0.867. Sedangkan variabel komitmen organisasi terdapat 12 item pertanyaan dengan nilai Cronbach's Alpha 0.835, maka variabel ini dikatakan reliabel karena nilai alpha nya lebih besar dari 0.5.

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

##### 4.5.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dapat dilihat dari grafik p-plot. Hasil pengujian normalitas dengan grafik p-plot untuk variabel dependen kinerja aparat pemerintah daerah dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar IV.1 : Normal P-Plot Regression Standarized Residual

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa untuk variabel adopsi

titik menyebar disekitar garis diagonal. Dengan demikian berarti data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

##### 4.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dideteksi dengan menghitung koefisien ganda dan membandingkan dengan koefisien korelasi antar variabel bebas. Uji multilinearitas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan nilai patokan adalah nilai tolerance < 0.10 atau VIF < 10. Jika VIF > 10 maka dianggap terjadi multikolinearitas dengan variabel lainnya, sebaliknya jika diperoleh VIF < 10 maka dianggap tidak terjadi multikolinearitas antar satu variabel independen yang satu dengan variabel lainnya (Ghozali, 2005) di dalam (Permadani, 2013).

Tabel 4.10

Tabel Nilai VIF dan Tolerance

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.664	1.437	Bebas Multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan	0.006	1.903	Bebas Multikolinearitas
Desentralisasi	0.009	1.917	Bebas Multikolinearitas
Komitmen Organisasi	0.661	1.030	Bebas Multikolinearitas

Sumber : Pengolahan Data SPSS

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat nilai VIF < 10 untuk semua variabel bebas, begitu juga dengan nilai tolerance < 0.10.

Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa tidak ada terdapat multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.

#### 4.5.3 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. Hasil uji Durbin Watson menunjukkan angka 1.730 untuk dependen variabel adopsi, berarti DW berada diantara -2 dan 2+ yang artinya tidak terjadi autokolerasi.

**Tabel 4.11**  
**Pengujian Autikolerasi**

Model	Durbin-Watson
1	1.730

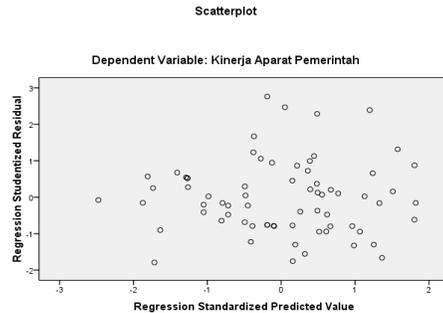
Dependen variabel : Kinerja Aparat Pemerintah

Sumber : Pengolahan Data SPSS

#### 4.5.4 Uji Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat pada pola gambar Scatterplot Model tersebut. Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas. Jika diagram pancar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas. Dari hasil

Scatterplot dibawah diagram tidak membentuk pola atau terlihat berpencar atau acak maka berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.



Gambar IV.2 Scatterplot

Sumber : Pengolahan Data SPSS

### 4.6 Hasil Analisis Regresi Berganda

Uji regresi berganda dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama dapat dihitung melalui suatu persamaan regresi berganda.

#### 4.6.1 Pengujian Hipotesis Dan Pembahasan

**H<sub>1</sub> : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir.**

Hasil pengujian hipotesis pertama dari analisis regresi dapat dilihat melalui t hitung. Untuk menguji signifikan dari variabel independen,

jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_1$  diterima, dan jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel maka  $H_1$  ditolak. Dari hasil diatas dapat diperoleh  $t$  hitung  $2.216 >$   $t$  tabel  $1.997$  dan signifikan  $0.030 <$   $0.05$ . yang berarti  $H_1$  diterima dan variabel partisipasi penyusunan anggaran ini berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

**$H_2$  : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir**

Hasil pengujian hipotesis kedua dari analisis regresi dapat dilihat melalui  $t$  hitung. Untuk menguji signifikan dari variabel independen, jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_2$  diterima, dan jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel maka  $H_2$  ditolak. Dari hasil diatas dapat diperoleh  $t$  hitung  $4.191 >$   $t$  tabel  $1.997$  dan signifikan  $0.000 <$   $0.05$ . yang berarti  $H_2$  diterima dan variabel gaya kepemimpinan ini berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

**$H_3$  : Pengaruh Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir**

Hasil pengujian hipotesis ketiga dari analisis regresi dapat dilihat melalui  $t$  hitung. Untuk

menguji signifikan dari variabel independen, jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_3$  diterima, dan jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel maka  $H_3$  ditolak. Dari hasil diatas dapat diperoleh  $t$  hitung  $3.977 >$   $t$  tabel  $1.997$  dan signifikan  $0.000 <$   $0.05$ . yang berarti  $H_3$  diterima dan variabel desentralisasi ini berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

**$H_4$  : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir**

Hasil pengujian hipotesis keempat dari analisis regresi dapat dilihat melalui  $t$  hitung. Untuk menguji signifikan dari variabel independen, jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_4$  diterima, dan jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel maka  $H_4$  ditolak. Dari hasil diatas dapat diperoleh  $t$  hitung  $0.173 <$   $t$  tabel  $1.997$  dan signifikan  $0.227 <$   $0.05$ . yang berarti  $H_4$  ditolak dan variabel komitmen organisasi ini tidak berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan gaya kepemimpinan,

desentralisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Dan objek dari penelitian ini untuk pejabat eselon II, III dan IV pada sekretaris daerah dan 24 dinas yang terdapat di kabupaten rokan hilir. Dari hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung  $2.216 > t$  tabel 1.997 dan nilai signifikan  $0.030 < 0.05$ .
2. Hasil dari pengujian hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dari t hitung  $4.191 > t$  tabel 1.997 dan nilai dari signifikan  $0.000 < 0.05$ .
3. Hasil pengujian hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dari t hitung  $3.977 > t$  tabel 1.997 dan nilai signifikan  $0.000 < 0.05$ .
4. Dan hasil dari pengujian hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa interaksi antara variabel

partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung  $0.173 < t$  tabel 1.997 dan nilai signifikan  $0.227 < 0.05$ .

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak memiliki keterbatasan. Diantara keterbatasan tersebut penelitian ini sebagian tidak menerapkan metode wawancara karena mengingat kesibukan dari pihak dinas sendiri. Dan responden meminta agar kuesioner ditinggalkan sehingga peneliti tidak bisa mengendalikan jawaban responden. Oleh karena itu jawaban dari pihak responden belum tentu menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

## 5.3 Saran

1. Penelitian ini juga hanya mengambil populasi di aparat pemerintah daerah kabupaten Rokan Hilir, oleh karena itu diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada ruang lingkup yang lebih luas. Apabila diperbanyak populasi dan sampelnya kemungkinan akan mendapatkan hasil yang berbeda.
2. Dari hasil nilai R square hasil perhitungan dapat diperoleh nilai sebesar 47%, sedangkan sisanya 53% dijelaskan oleh

variabel lainnya yang tidak digunakan dalam penelitian ini, sehingga pada penelitian yang akan datang perlu dikembangkan lagi dengan menggunakan variabel lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra, 2005. *Akuntansi Sektor Publik*, Erlangga, Jakarta
- Bangun, Andarias, 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja SKPD dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Moderating*. Medan, 2009.
- Darlis, Edfan, 2005. *Pengaruh Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Partisipasi Penyusunan Anggaran dalam Meningkatkan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Provinsi Riau dan Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau dan Pemerintah Kabupaten di Provinsi Riau)*, Jurnal KIAT, Volume 7, No 1, Juni 2005.
- Fibrianti, Diana, 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya*, Volume 1, No 1, Januari 2013.
- Fitriani, Maya, 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar dengan Desentralisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi UR, Pekanbaru.
- Ghozali, Iman, 2005. *Aplikasi Analisis Multirate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Jogiyanto, 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis, Salah Kaprah dan Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta.
- Kuntjoro, Sri, 2007. *Komitmen Organisasi* [www.e\\_Psikologi.co.id](http://www.e_Psikologi.co.id)
- Kuncoro, Madrajad, 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Erlangga, Jakarta
- Mardiasmo, 2002. *Otonomi Daerah Sebagai Upaya Memperkokoh Basis Perekonomian Daerah*, Artikel, Tahun 1, No 4, Juni 2002.

- Mardiasmo, 2005. *Akuntansi Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta.
- Nafarin, M, 2004. *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Nodirwan, Deddy, 2006. *Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta.
- Nor, Wahyudin, 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Nurchayani, Kunwaviyah, 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovai Sebagai Variabel Intervening*, Undip, Semarang.
- Nadir, R. Dan Maryam, 2013. *Pengaruh Desentralisasi dan Teknologi Informasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Pemda, Provinsi Sulawesi Selatan*.
- Agustin, Restu, 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi*. Vol 20, No 3, September 2012.
- Sarjito, B. Dan M. Osmad, 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Suhartono, Ehrman dan Solihin M, 2006. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi*, Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Sumarno, J, 2005, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*, Simposium Nasional Akuntansi VII, Solo.

Sabrina, Nur, Arifah, 2009.  
*Pengaruh Partisipasi  
Penyusunan Anggaran  
Terhadap Kinerja  
Aparat Pemerintah  
Daerah : Budaya  
Organisasi dan  
Komitmen Organisasi  
Sebagai Variabel  
Moderating, 2009.*

Suryanawa, I Ketut, 2008. *Pengaruh  
Partisipasi  
Penyusunan Anggaran  
Pada Kinerja  
Manjerial Dengan  
Komitmen Organisasi  
Sebagai Variabel  
Pemoderasi, Univ  
Udayana 2008.*

<http://www.rohilkab.co.id>