

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
APARAT PEMDA: KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI,  
DESENTRALISASI, BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MODERATING**

**LIZA SYAFRIYANTI, AMRIES RUSLI TANJUNG, EDFAN DARLIS**

Universitas Riau  
liza syafriyanti@gmail.com

**Abstract:** *The purpose of this study was to examine the effect of budget participation on the performance of local government officials in Riau Province. Additionally it also tested the role of leadership style, organizational commitment, decentralization, and organizational culture as a moderating variable on the relationship between budgetary participation and performance. The research sample was taken with a simple method of proportionate stratified random sampling is the head of department / agency head / head of the bureau, sub head, and the head of the subsections. The population was Echelon III and IV. Data were collected using a questionnaire. Data were analyzed with multiple linear regression method. The results of the data analysis showed that the variables budgetary participation has a positive effect. Meanwhile, the leadership style, decentralization, and organizational culture affect the relationship with the performance of budgetary participation while moderating variable organizational commitment has no effect on the relationship.*

**Keywords:** *participation, performance, leadership, commitment, decentralization, and organizational culture.*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Provinsi Riau. Selain itu diuji pula peran gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Sampel penelitian ini diambil dengan metode simple stratified proportionate random sampling adalah kepala dinas/kepala badan/kepala biro, kepala subdinas, dan kepala subbagian. Populasi penelitian ini adalah pejabat eselon III dan eselon IV dinas pemerintah daerah Provinsi Riau. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan metode regresi linear berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah. Sementara itu, variabel moderating gaya kepemimpinan, desentralisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah sedangkan variabel moderating komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

**Kata kunci:** partisipasi, kinerja, kepemimpinan, komitmen, desentralisasi, budaya organisasi.

## **A. Pendahuluan**

Kinerja organisasi sektor publik adalah hasil akhir (output) organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, transparan dalam pertanggungjawaban, efisien sesuai dengan kehendak pengguna jasa informasi, visi dan misi organisasi, berkualitas, adil

dan serta diselenggarakan dengan sarana dan prasarana yang memadai. Upaya meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah agar tercipta *good governance* maka dalam setiap proses penyusunan anggaran diperlukan pendekatan yang baik agar anggaran dapat digunakan sesuai dengan fungsinya. Diharapkan dengan adanya koordinasi antar manajemen dapat diciptakan suatu anggaran yang mampu memenuhi kebutuhan manajerial dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melakukan tugas mencapai tujuan organisasi. Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2007). Variabel lain yang dapat memoderating hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja adalah desentralisasi. Menurut Coralie dalam Rohman (2009) desentralisasi sistem pemerintahan ini merupakan desentralisasi administratif dimana terdapat pemberian wewenang, tanggungjawab, dan pengelolaan sumber-sumber keuangan untuk menyediakan pelayanan publik kepada pemerintahan daerah. Gul dkk., dalam Nor (2007) menemukan bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi. Sedangkan Riyanto (1999) menemukan sebaliknya yaitu desentralisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

Variabel lain yang turut mempengaruhinya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Menurut Sardjito dan Osmad (2007) terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel moderating gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, desentralisasi, dan budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah di Provinsi Riau.

## **B. Metodologi Penelitian**

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah pejabat Eselon III dan Eselon IV pada dinas-dinas yang ada di pemerintahan Provinsi Riau. Sampel adalah pejabat yang berada pada dinas pemerintahan yaitu kepala dinas, kepala subdinas, dan kepala subbagian. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja aparat pemerintah daerah. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari 18 butir pertanyaan berkaitan dengan pencapaian target kinerja. Variabel independen pada penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran. Pengukuran variabel penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan dengan mengukur dimensi keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran. Variabel ini diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan untuk mengukur gaya kepemimpinan berdasarkan dimensi hubungan kerja antara atasan dan bawahan di dalam instansi tersebut dan gaya kepemimpinan atasan di instansi tersebut untuk memotivasi bawahannya dalam bekerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan mengenai dimensi pengukuran variabel komitmen organisasi mengenai keyakinan untuk loyal dan keyakinan untuk etika pada instansi tempat aparat tersebut bekerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan mengenai dimensi pengukuran desentralisasi

yaitu mengenai alokasi anggaran di instansi pemerintahan tempat aparat tersebut bekerja. Variabel budaya organisasi diukur dengan daftar pertanyaan yang berisi dimensi pengukuran variabel budaya organisasi yaitu budaya organisasi yang berorientasi orang dan budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

### C. Hasil dan Pembahasan

Kuesioner disebar pada 47 dinas/biro/badan sebanyak 141 kuesioner, sebanyak 12 kuesioner tidak kembali, sebanyak 5 kuesioner tidak bisa digunakan, sehingga hanya 124 kuesioner yang dapat diolah. Untuk lebih jelasnya demografi responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Ukuran Sampel	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
• Pria	70	56.45%
• Wanita	54	43.55%
Jabatan		
• Kepala Dinas/ Kepala Biro	40	32.26%
• Kepala Subdinas	19	15.32%
• Kepala Subbagian	65	52.42%
Lama menjabat		
• 1-5 tahun	40	32.26%
• Di atas 5 tahun	84	67.74%
Pendidikan		
• D3	10	8.06%
• S1	92	74.19%
• S2	22	17.75%

### Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	18	0.849	Reliabel
2	Partisipasi Penyusunan Anggaran	5	0.728	Reliabel
3	Gaya Kepemimpinan	9	0.621	Reliabel
4	Komitmen Organisasi	8	0.753	Reliabel
5	Desentralisasi	4	0.664	Reliabel
6	Budaya Organisasi	8	0.747	Reliabel

**Uji validitas dilakukan** dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel, apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan valid

1. Kinerja Aparat Pemerintah  
Diukur dengan 18 pertanyaan (Q1-Q18) semua pertanyaan valid kecuali pertanyaan no 16 (Q16)
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran  
Diukur dengan 5 pertanyaan (Q1-Q5), semua pertanyaan valid.
3. Gaya Kepemimpinan

Diukur dengan 9 pertanyaan (Q1-Q9) semua pertanyaan valid kecuali pertanyaan no 4 dan 5 (Q4-Q5)

4. Komitmen Organisasi

Diukur dengan 8 pertanyaan (Q1-Q8) semua pertanyaan valid kecuali pertanyaan no 6 (Q6)

5. Desentralisasi

Diukur dengan 4 pertanyaan (Q1-Q4) semua pertanyaan valid.

6. Budaya Organisasi

Diukur dengan 8 pertanyaan (Q1-Q8) semua pertanyaan valid kecuali pertanyaan no 7-8 (Q7-Q8)

**Uji Normalitas Data.** Hasil pengujian normalitas dengan grafik P-Plot untuk variabel kinerja aparat pemerintah daerah, partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, desentralisasi dan budaya organisasi menunjukkan bahwa untuk variabel adopsi titik menyebar di sekitar garis diagonal. Dengan demikian berarti data yang digunakan telah berdistribusi normal. Hasil pengujian asumsi klasik memperlihatkan bahwa tidak terdapat multikolonieritas, autokorelasi, heterodaskedisitas. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS versi 17.0 . Adapun hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

**Hipotesis I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.246	2.090		11.601	.000
PA	2.094	.118	.850	17.793	.000

a. Dependent Variable: KA

Dari perhitungan uji t dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

**Hipotesis II**

Tabel Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.980	7.152		2.094	.038
PA	.646	.413	.262	1.564	.121
GP	.912	.287	.389	3.173	.002
PA X GP	.025	.016	.401	1.577	.117

a. Dependent Variable: KA

Dari perhitungan uji t bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat menjadi variabel moderating.

### Hipotesis III

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.788	8.911		1.098	.274
PA	-.104	.561	-.042	-.186	.853
KO	2.351	.462	1.165	5.089	.000
PA X KO	-.012	.020	-.224	-.599	.550

a. Dependent Variable: KA

Dari perhitungan uji t disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat menjadi variabel moderating.

### Hipotesis IV

#### Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.880	11.797		1.261	.210
PA	1.627	.671	.660	2.425	.017
D	1.067	.796	.296	1.341	.182
PA X D	.008	.044	.071	.172	.863

a. Dependent Variable: KA

Dari perhitungan uji t disimpulkan desentralisasi tidak dapat menjadi variabel moderating.

### Hipotesis V

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	35.042	12.725		2.754	.007
PA	.701	.730	.284	.960	.339
BO	-.270	.596	-.118	-.452	.652
MODERAT	.051	.033	.713	1.531	.128

a. Dependent Variable: KA

Dari perhitungan uji t disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak dapat menjadi variabel moderating.

#### D. Penutup

Partisipasi anggaran berpengaruh dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

#### Daftar Pustaka

- E. S., Darma, 2004, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah Daerah*, Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar.
- Edfan, Darlis, 2001. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi IV. 30-31 Agustus. Bandung. 523-541.
- Edfan, Darlis, 2005, *Pengaruh Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam meningkatkan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Riau*.
- Endang, Dianita, 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating*. Skripsi UNRI.
- Diana, Fibrianti, dan Ikhsan Budi Riharjo, 2013, *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintahan Kota Surabaya*. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Volume I Nomor I
- Imam, Ghozali, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hansen, Mowen, 2006, *Akuntansi Manajemen*, Jilid I, Edisi 7, Salemba Empat, Jakarta.
- Nanda, Hapsari, 2010, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating*, Semarang, Skripsi Universitas Diponegoro.
- Arfan, Ikhsan, 2007, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*, SNA X, Makasar.
- Wahyudin, Nor, 2007, *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Slamet, Riyadi, 2000, *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 3 No 2
- Bambang, Sardjito, dan Osmad Muthaher., 2007, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar.

- Bayu Fitra, Setiawan, 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Instansi Pemerintah*, Artikel Ilmiah, Universitas Negeri Padang.
- Silmilian, 2013, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah dengan Motivasi Kerja dan Internal Locus of Control sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)*, Skripsi.
- J, Sumarno, 2005, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Simposium Nasional VIII, Solo.
- Bambang, Supomo, dan Indriantoro, Nur, 1998, *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, Kelola No. 18/VII.
- Diah Purwanti, Tarida, 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Desentralisasi dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating di Kabupaten Bengkalis*. Skripsi UNRI
- S, Trisnaningsih, 2007, *Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*, SNA X, Makasar.
- Eniza, Wati, 2013, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintahan Daerah*, Artikel Ilmiah Universitas Negeri Padang.
- Nur Endah, Wulandari, 2011, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)*, Skripsi Universitas Diponegoro