

**Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja Pemerintah Daerah dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating  
(studi empiris pada Kota Pekanbaru)**

**By :  
Sisca Mutiara Sari  
Kirmizi  
Yuneita Anisma**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia  
e-mail : [sisca\\_elf@yahoo.com](mailto:sisca_elf@yahoo.com)*

*Effect of participation budgeting to local government performance with organizational commitment and leadership style as moderate variable*

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze whether participation budget significantly affect local government performance, but it also aims to determine organizational commitment and leadership style can affect the relationship between budgetary participation on local government performance.*

*To collect data of this study, survey questionnaires are used. From 100 questionnaires were given to managers in a public sector organization, questionnaires with complete answers were 80 questionnaires. Testing in this study using SPSS software version 17 for windows.*

*The analysis results indicate that budgetary participation and local government performance have positive relationship and statistically significant. But organization commitment did not indirectly affect local government performance in budgetary participation. Leadership style directly affects local government performance in budgetary participation.*

*Keywords: Participation budgeting, local government performance, organizational commitment, leadership style.*

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah suatu rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan berdasarkan peraturan daerah tentang APBD. Struktur APBD merupakan satu kesatuan yang terdiri dari pendapatan

daerah, belanja daerah dan pembiayaan. Dalam rangka penyusunan statistik keuangan pemerintah, klasifikasi struktur APBD beserta kode rekeningnya disesuaikan dengan macam dan jenis kewenangan yang dimiliki daerah.

Selanjutnya APBD menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri RI No. 27 Tahun 2013 adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan

daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Pedoman penyusunan APBD adalah pokok-pokok kebijakan sebagai petunjuk dan arah bagi pemerintah daerah dalam penyusunan, pembahasan dan penetapan APBD.

Dalam rangka menyiapkan rancangan APBD, pemerintah daerah bersama-sama DPRD menyusun arah dan kebijakan umum APBD. Dalam menyusun arah dan kebijakan umum APBD, diawali dengan penjaringan aspirasi masyarakat, berpedoman pada rencana strategis daerah dan/atau dokumen perencanaan daerah lainnya yang ditetapkan daerah, serta pokok-pokok kebijakan nasional di bidang keuangan daerah oleh Menteri Dalam Negeri.

Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Anggaran selalu menyertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu (Bastian, 2006;163).

Anggaran merupakan rencana keuangan yang mencerminkan pilihan kebijaksanaan untuk suatu periode di masa yang akan datang. Melalui anggaran tidak hanya dapat diketahui besarnya rencana penerimaan dan pengeluaran pemerintah untuk suatu periode dimasa depan, akan tetapi juga dapat mengetahui penerimaan dan pengeluaran yang sesungguhnya terjadi dimasa lalu.

Mekanisme penyusunan anggaran dimulai dengan penyiapan rancangan APBD, Pemerintah

Daerah bersama-sama DPRD menyusun arah dan kebijakan umum APBD. Arah dan kebijakan umum APBD pada dasarnya adalah rencana tahunan yang merupakan bagian dari rencana jangka menengah dan rencana jangka panjang yang dimuat dalam Rencana Strategis Daerah atau dokumen perencanaan lainnya. Pemerintah Daerah dan DPRD menggunakan Rencana Strategis atau dokumen perencanaan lainnya sebagai dasar penyusunan arah dan Kebijakan Umum APBD.

Proses selanjutnya Pemerintah Daerah dan DPRD membahas konsep arah dan kebijakan umum APBD sehingga diperoleh kesepakatan antara kedua belah pihak. Hasil kesepakatan mengenai arah dan kebijakan umum APBD selanjutnya dituangkan dalam suatu Nota Kesepakatan yang ditandatangani bersama antara Pemerintah Daerah dengan DPRD.

Adanya partisipasi penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Dari pengertian partisipasi penyusunan anggaran dapat disimpulkan bahwa kinerja pemerintah daerah akan meningkat apabila partisipasi penyusunan anggaran diterapkan didalamnya.

Kinerja pemerintah merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu atasan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial, dimana kinerja dapat diukur dari seberapa jauh kemampuan kinerja dalam mencapai

target yang dianggarkan (Dianita, 2009).

Kinerja pemerintah harus diukur dari aspek-aspek yang komprehensif baik finansial maupun nonfinansial. Selain itu, pengukuran kinerja sangat luas. Pengukuran kinerja harus mencakup kebijakan, perencanaan dan penganggaran, kualitas, dan juga pertanggung jawaban.

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja maka akan dapat memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif. Selain itu, dapat memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya.

Beberapa hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Hal tersebut terjadi karena hasil penelitian yang dikemukakan belum konsisten dan sering terjadi kontradiksi antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Hasil penelitian Dianita (2009) dan Arifin (2012), menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wati (2008) yang menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Disisi lain,

penelitian yang dilakukan oleh Nengsy (2008) juga menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi variabel kinerja pemerintah daerah.

Komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Pinem (2005) komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri sendiri secara positif dengan organisasi. Sedangkan menurut Budiman (2008), komitmen organisasi merupakan suatu sikap loyal dari seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan kemauan untuk senantiasa berbuat yang terbaik bagi organisasinya dan sekaligus menjaga keanggotaanya dalam organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Dianita (2009) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2012) dan Nengsy (2008) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

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. Perubahan yang semakin pesat, serentak, dan pervisif, menuntut personel untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya. Untuk itu seorang pemimpin juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja aparat Pemerintah Daerah. Orang yang memegang posisi *leadership* perlu memahami kinerja apa yang dituntut daripadanya untuk memahami peran serta kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja. Secara singkat, pemimpin organisasi dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasi mampu bertahan hidup dan berkembang didalam lingkungannya (Dianita, 2009).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dianita (2009) menyebutkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2012) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

## **KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Pemerintah Daerah**

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi

yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2006;274). Sedangkan Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian hasil pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan Pemerintah Daerah dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi Daerah yang tertuang dalam dokumen Perencanaan Daerah (Sugeng Rusmiwari, 2012)

### **Anggaran Sektor Publik**

Menurut Bastian (2006;163) anggaran merupakan paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Di dalam tampilannya, anggaran selalu menyertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu.

Nordiawan dan Hertianti (2010;70), secara singkat dapat dinyatakan bahwa anggaran sektor publik tidak hanya sebuah rencana tahunan, tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya.

Menurut Bastian (2006;166) karakteristik anggaran sektor publik adalah :

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, misalnya satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Proses penganggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target, dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran (Bastian, 2006;188).

Proses penyusunan Anggaran Pemerintah Daerah biasanya selalu berpedoman kepada aturan yang dikeluarkan oleh Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia. Tahapan pelaksanaan kegiatan APBD juga dilengkapi dengan dokumen pembukuan dan proses pencatatan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap loyal dari seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan kemauan untuk senantiasa berbuat yang terbaik bagi organisasinya dan sekaligus menjaga keanggotaanya dalam organisasi tersebut (Budiman, 2008).

### **Gaya Kepemimpinan**

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 dia inginkan (Arifin, 2012).

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Salah satu fungsi dari partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan atasan, tidak hanya seputar masalah anggaran, tetapi juga isu yang terkait didalamnya. Partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari atasan mereka, yang tentunya dapat mendukung terciptanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penentuan anggaran dan urusan keorganisasian lainnya (Wati, 2008).

Partisipasi penyusunan anggaran pada dasarnya mengizinkan manajer tingkat bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk (Hansen dan Mowen, 1995 dalam Nengsy, 2008). Hal ini berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran, para manajer diberi kesempatan untuk membuat anggaran sesuai dengan bidang dan bagiannya masing-masing. Pada umumnya, tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para atasan, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Dari sinilah dapat dilihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran itu perlu didalam organisasi guna mewujudkan kinerja yang baik dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian Dianita (2009) dan Arifin (2012) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wati

(2008) yang menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Nengsy (2008) juga menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi variabel kinerja pemerintah daerah.

Sesuai dengan uraian serta temuan-temuan yang telah dilakukan maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah Kota Pekanbaru. Hipotesa yang diajukan adalah :

**H1** = Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Ikhsan (2007) dalam Dianita (2009), komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan kinerja yang baik jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang tinggi.

Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi kinerja, dan memiliki keyakinan

yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Nengsy, 2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Dianita (2009) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja Pemerintah Daerah. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nengsy (2008) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja Pemerintah Daerah. Selain itu, penelitian dari Arifin (2012) menyebutkan bahwa Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi. Rumusan hipotesa yang diajukan adalah :

**H2** = Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Randhita (2009) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau pola tindakan, tingkah laku yang diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan

kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan terlihat pada arah komunikasi dan cara dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di berbagai bidang.

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2003 dalam Randhita, 2009).

Penelitian Dianita (2009) menyebutkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja Pemerintah Daerah. Hal ini sejalan dengan hasil dari Arifin (2012) yang menyebutkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja pegawai.

Dari uraian diatas, penelitian ini ditujukan untuk menguji kembali apakah gaya kepemimpinan yang berperan sebagai variabel pemoderasi pengaruh partisipasi

penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Rumusan hipotesa yang diajukan adalah :

**H3** = Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh gaya kepemimpinan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada beberapa instansi/dinas/badan pemerintahan yang ada di Kota Pekanbaru.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru yang berjumlah 17 SKPD. Sampel penelitian ini adalah 5 SKPD yang berada di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru, Dinas Koperasi dan UMKM Kota Pekanbaru, Dinas Pendapatan daerah Kota Pekanbaru, Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru, dan Dinas Tenaga Kerja Kota Pekanbaru. Responden penelitian ini adalah pejabat setingkat Eselon III dan Eselon IV, karena pejabat Eselon III dan Eselon IV yang merancang dan membuat anggaran untuk tahun berikutnya dan menjalankan atau melaksanakan anggaran.

### **Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab

masalah penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data ini diperoleh langsung dengan cara penyebaran kuesioner yang berjumlah 100 kuesioner kepada responden yaitu pejabat setingkat Eselon III dan Eselon IV.

### **Deskripsi Variabel Kinerja Pemerintah Daerah**

Variabel ini menggunakan delapan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) yang diadopsi dari penelitian Ginting (2009), dengan indikatornya yaitu : (1) Perencanaan, (2) Investigasi, (3) Koordinasi, (4) Evaluasi, (5) Pengawasan, (6) Pengaturan staf, (7) Negosiasi, (8) Perwakilan.

Responden diminta memberikan penilaian mulai dari 1 – 5 skala likert, yang mana skala 1 = Sangat tidak baik, 2 = Tidak baik, 3 = Baik, 4 = Sangat baik, 5 = Sangat baik sekali.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Variabel ini menggunakan lima butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dan diadopsi oleh Dianita (2009) dengan indikatornya yaitu: 1) Keterlibatan di dalam penyusunan anggaran; 2) Ide yang berhubungan dengan anggaran; 3) Jumlah usulan dalam penyusunan anggaran; 4) Kontribusi di dalam penyusunan anggaran; 5) Ide yang berasal dari atasan didalam penyusunan anggaran.

Responden diminta memberikan penilaian mulai dari 1 – 5 skala likert, yang mana skala 1 = Sangat sedikit, 2 = Sedikit, 3 = Tidak ada, 4 = Banyak, 5 = Sangat banyak.

### **Komitmen Organisasi**

Variabel Komitmen organisasi menggunakan Sembilan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday (1979) dan diadopsi oleh Ngatemin (2009) dengan indikatornya yaitu: (1) Komitmen akan membantu organisasi menjadi sukses; (2) Komitmen akan kebanggaan terhadap organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja; (3) Komitmen akan menerima setiap penugasan dalam organisasi; (4) Komitmen akan sistem nilai dalam organisasi; (5) Komitmen akan rasa bangga bekerja pada organisasi; (6) Komitmen bahwa organisasi akan memberiakan peluang yang terbaik untuk meningkatkan kinerja; (7) Komitmen atas pilihan yang tepat bekerja di organisasi saat ini dibandingkan organisasi lain; (8) Komitmen akan kepedulian manajer terhadap masa depan organisasi tempat bekerja; (9) Komitmen bahwa organisasi ini adalah pilihan yang terbaik dari semua kemungkinan organisasi yang dipilih untuk bekerja.

Responden diminta memberikan penilaian mulai dari 1 – 5 skala likert, yang mana skala 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju,

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Gibson (1996) dan telah digunakan oleh Dianita (2009) yang terdiri dari 9 butir pertanyaan.

Variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala likert

dengan rentang 1 sampai dengan 5. Skala 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

## Metode Analisis Data

### Pengujian Kualitas Data

Sebelum pengujian dilakukan terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu akan dilakukan uji kualitas data, yaitu **Pengujian Validitas** (*validity test*) dan **Pengujian Reabilitas** (*reability test*). Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan memang mewakili keberadaan variabel tersebut. Sedangkan variabel reabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel.

Pengujian validitas dilakukan dan dapat dilihat dari nilai *corrected item total correlation*  $> 0,3$ , sebaliknya apabila nilai *corrected item total correlation*  $< 0,3$  maka dikatakan tidak valid. Sedangkan untuk pengujian reabilitas diukur dengan koefisien *alpha cronbach's* dengan standar 0,6. Dikatakan reliabel apabila nilai koefisien *alpha cronbach's*  $> 0,6$ .

### Pengujian Asumsi Klasik

#### Uji Autokorelasi

Autokorelasi terjadi bila ada korelasi antara anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Umumnya untuk mengetahui adanya autokorelasi dilakukan uji Durbin-Watson dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika DW dibawah -2, berarti terdapat autokorelasi positif

- b. Jika DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak terjadi autokorelasi
- c. Jika DW diatas +2, berarti autokorelasi negatif

#### Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan fenomena adanya korelasi yang sempurna antara satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya. Pengujian terhadap ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan mengamati :

- a. Besaran *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance*, model dikatakan bebas multikolinearitas jika VIF disekitar angka 1 dan memiliki nilai *tolerance* yang mendekati 1.
- b. Besaran korelasi antar variabel bebas, jika korelasi antar variabel bebas lemah (dibawah 0,5) maka dikatakan bebas multikolinearitas.

Jika pengujian yang dilakukan menemukan adanya multikolinearitas, maka dilakukan perbaikan model dengan mengeluarkan salah satu variabel dengan tingkat *tolerance* rendah dan korelasi dengan variabel bebas terendah.

#### Uji Heterokedastisitas.

Suatu model regresi dikatakan mengandung heterokedastisitas bila varians variabel dalam model tidak sama (konstan) akibatnya penaksir yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar meskipun penaksir yang diperoleh menggambarkan populasinya tidak biasa dan bertambahnya sampel yang akan

digunakan akan mendekati nilai yang sebenarnya. Hal ini karena variansnya tidak minimum.

Untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas, maka digunakan *scatterplot*. Pengujian dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika membentuk pola tertentu, maka terdapat heterokedastisitas. Sedangkan jika titik-titiknya menyebar, maka tidak terdapat heterokedastisitas.

### Teknik Analisis Regresi Berganda

Metode Analisa yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi berganda. Persamaan matematis untuk hubungan yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Dimana :

- Y : Kinerja Aparat Pemerintah
- X<sub>1</sub> : Penyusunan Anggaran
- X<sub>2</sub> : Komitmen Organisasi
- X<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan
- X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> : Interaksi Antara X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>
- X<sub>1</sub>X<sub>3</sub> : Interaksi Antara X<sub>1</sub> dan X<sub>3</sub>
- a : Konstanta
- β<sub>1,2,3,4,5</sub> : Koefisien Regresi
- e : Error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi dan Analisis Data

**Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner**

	Jumlah	%
Kuesioner yang disebar	100	100%
Kuesioner yang kembali	80	80%
Kuesioner	20	20%

yang tidak kembali		
Kuesioner yang dapat diolah	80	80%

Sumber : Pengolahan Data Penelitian

**Tabel 4.2 Demografi Responden**

Ukuran Sampel	Frekuensi	Persentase
	80	100 %
Lama Menduduki Jabatan		
- 1 sampai 5 tahun	30	30
- 6 sampai 10 tahun	45	45
- 11 sampai 15 tahun	5	5
Lama Masa Kerja		
- 1 sampai 5 tahun	14	14
- 6 sampai 10 tahun	26	26
- 11 sampai 15 tahun	40	40
Jenjang Pendidikan		
- Jenjang SMU	5	5
- Jenjang D3	9	9
- Jenjang S1	41	41
- Jenjang S2	25	25

Sumber : Pengolahan Data Penelitian

Dari segi lamanya menduduki jabatan, mayoritas responden menduduki jabatan 6-10 tahun yaitu sebesar 45 %, dilihat dari masa kerja mayoritas responden bekerja pada masa kerja 11 sampai 15 tahun yaitu sebesar 40 %. Sedangkan untuk tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebesar 41 %.

### Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas dapat dilihat dari nilai *corrected item total correlation*

> 0,3, sebaliknya apabila nilai *corrected item total correlation* < 0,3 maka dikatakan tidak valid. Hasil uji validitasnya sebagai berikut :

**Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas**

	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.533-0.607	Valid
Komitmen Organisasi	0.351-0.713	Valid
Gaya Kepemimpinan	0.343-0.494	Valid
Kinerja Pemerintah Daerah	0.453-0.608	Valid

#### Uji Reabilitas

Untuk pengujian reabilitas diukur dengan koefisien *alpha cronbach's* dengan standar 0,6. Dikatakan reliabel apabila nilai koefisien *alpha cronbach's* > 0,6. Hasil pengujian reabilitas dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.5. Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach's	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.793	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.788	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0.742	Reliabel
Kinerja Pemerintah Daerah	0.809	Reliabel

Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas diatas, terlihat bahwa variabel Partisipasi penyusunan anggaran, Komitmen Organisasi, gaya kepemimpinan dan Kinerja Pemerintah Daerah telah bersifat valid dan reliabel.

#### Pengujian Hipotesis

##### Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Dengan kata lain, apakah semakin meningkatnya partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja pemerintah daerah akan semakin meningkat pula.

Jika *p value* (*sign*) < 0.05 maka Hipotesis 1 diterima. Dalam penelitian ini nilai signifikansi 0.000 yang artinya lebih kecil dari 0.05 dan nilai *T* hitung > *T* tabel. Dengan demikian, hasil penelitian ini berhasil menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh pejabat yaitu Eselon III dan Eselon IV dalam masing-masing dinas untuk melakukan kegiatan sesuai dengan TUPOKSI dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut, akan mendorong para pejabat Eselon III dan Eselon IV untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya sehingga para pejabat tersebut meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai sasaran yang

ditetapkan. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dianita (2009) dan Arifin (2012) yang menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

### **Pengujian Hipotesis Kedua**

Hipotesis kedua yang diajukan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran. Dengan kata lain apakah komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Dalam penelitian ini nilai signifikansi 0.150 dan nilai T hitung  $< T$  tabel. Dengan demikian maka Hipotesis 2 ditolak. Artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngatemin (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah didalam partisipasi penyusunan anggaran. Dan berarti juga bahwa komitmen organisasi tidak dapat menjadi pemoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

### **Pengujian Hipotesis Ketiga**

Hipotesis ketiga yang diajukan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran. Dengan kata lain apakah gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah

Dalam penelitian ini nilai signifikansi 0.000 dan nilai T hitung  $> T$  tabel. Dengan demikian maka Hipotesis 3 diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan. Apabila seorang pimpinan mampu memimpin suatu organisasi dengan baik, maka akan berpengaruh pula terhadap kinerja bawahan. Begitu juga didalam penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pemerintah didalam penyusunan anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah didalam partisipasi penyusunan anggaran. Dan berarti juga bahwa gaya kepemimpinan dapat menjadi pemoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dianita (2009) dan Arifin (2012) yang menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran. Dan berarti juga bahwa komitmen organisasi tidak dapat menjadi pemoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngatemin (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap

kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran.

3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran. Dan berarti juga bahwa gaya kepemimpinan dapat menjadi pemoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah dalam partisipasi penyusunan anggaran.

### Saran

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak memiliki keterbatasan. Diantara keterbatasan tersebut adalah mengingat kesibukan dari dinas itu sendiri, responden meminta agar kuesioner ditinggalkan, sehingga peneliti tidak bisa mengendalikan jawaban responden.

Penelitian ini menggunakan Populasi 17 SKPD yang berada di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, dan sampel yaitu 5 dinas yang ada di Kota Pekanbaru. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi untuk memahami lebih komprehensif tentang bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Peneliti menemukan bahwa

partisipasi penyusunan anggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan seluruh SKPD yang ada di Kota Pekanbaru agar hasil data yang didapat lebih komprehensif dan maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, Rina, 2008, *Pengaruh Budgetary Goal Characteristic Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, Skripsi Universitas Riau, Pekanbaru.
- Arifin, Solikhun, 2012, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating*. <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Bastian Indra, 2006, *Sistem Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta.
- Budiman, Caesar Arif, 2008, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Budget Slack) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*, Skripsi Universitas Riau, Pekanbaru.
- Danita, Endang, 2009, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating*, Skripsi Universitas Riau, Pekanbaru.
- Fajra, Febria Kurniadi, 2011, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi Universitas Andalas, Padang.
- Ginting, Hartika Sari, 2009, *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Perangkat Daerah di Pemerintahan Kabupaten Karo*, Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*, Ed.1. Andi: Yogyakarta.
- Munandar, 2000, *Budgetting : Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFU Universitas Gajahmada, Yogyakarta
- Nengsy, Herda, 2008, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, Skripsi Universitas Riau, Pekanbaru.
- Ngatemin, 2009, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen*

- Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia*, Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Nordiawan, Deddy dan Hertianti, Ayuningtyas, 2010, *Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat.
- Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 tentang *Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*.
- Pinem, Juli Florida, 2005, *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor; Motivasi sebagai Variabel Intervening*, Skripsi Universitas Riau, Pekanbaru.
- Randhita, Ricky, 2009, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi*, Skripsi Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Wati, Nora Fitri Ervina, 2008, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating*, Skripsi Universitas Riau, Pekanbaru.  
<http://id.wikipedia.org/wiki/Pekanbaru>  
<http://bappeda.pekanbaru.go.id/artikel/1/peran-budaya-melayu-dan-kewirausahaan/page/2/>  
<http://sukmaadnan.wordpress.com/anggaran-berbasis-kinerja/>  
<http://www.scribd.com/doc/142893451/Penyusunan-APBD-2014-Permendagri-No-27-Tahun-2013>  
[http://sugengrusmiwari.blogspot.com/2012/05/materi-pip-19-kinerja-pemerintah-daerah\\_02.html](http://sugengrusmiwari.blogspot.com/2012/05/materi-pip-19-kinerja-pemerintah-daerah_02.html)