

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Mochammad Tanzyar Praja Ramadan

Tanzyarpraja@gmail.com

Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to examine the influence of participatory budgeting preparation and organizational culture to the employee performance of the Revenue, Financial and Assets Management Offices Sidoarjo district. The method uses quantitative method. The sample collection technique has been done by using purposive sampling. The data is originated from 45 questionnaires which have been issued to the head of the subsection, head of division, head of section, and employees who are involved in budget preparation participation. The collected data has been processed by using multiple linear regression analysis and the SPSS program. The result of the research indicates that participatory budgeting preparation gives positive influence to the employee performance. It describes that the high level of participatory budgeting preparation, the employees will be more responsible and motivated in their tasks in which it will improve the employee performance. Organization culture gives positive influence to the employee performance. It shows that good organization culture and the availability of information which relevant to the task enables subordinates to exchange information with superiors, so it can create good decision in the participatory budgeting preparation, and finally it supports the employee performance.

Keywords: Participatory budgeting preparation, organizational culture, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Data yang digunakan bersumber dari 45 kuesioner yang diberikan kepada kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi, dan pegawai yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingginya tingkat partisipasi penyusunan anggaran para pegawai akan lebih bertanggung jawab dan termotivasi pada setiap pekerjaannya yang nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik serta ketersediaan informasi yang relevan dengan tugas memungkinkan bawahan dapat saling bertukar informasi dengan atasan, sehingga dapat menciptakan keputusan yang baik dalam proses penyusunan anggaran yang pada akhirnya mendukung kinerja pegawai.

Kata Kunci: Partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Di era modern saat ini perkembangan jaman semakin maju di ikuti dengan pertumbuhan ekonomi juga semakin meningkat. Hal ini di buktikan dengan banyaknya investasi maupun pembangunan-pembangunan yang ada khususnya yang berhubungan dengan pelayanan publik. Dengan begitu kemampuan pemerintah dalam melakukan

pengelolaan dan perencanaan juga dituntut untuk semakin meningkat. Untuk itu dalam institusi pemerintahan membutuhkan sebuah organisasi yang professional dalam bidang akademik maupun administrasi.

Sebagai salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses, perencanaan, dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Dalam organisasi sektor publik maupun sektor swasta, anggaran merupakan komponen yang sangat penting. Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapat manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran (Hansen dan Mowen, 2004:1).

Anggaran dalam istilah bahasa Inggris disebut *budget*. Dimana anggaran dalam arti luas meliputi jangka waktu anggaran yang direncanakan, dilaksanakan, dan dipertanggungjawabkan. Sedangkan anggaran dalam arti sempit meliputi rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun saja. Jadi, anggaran merupakan artikulasi dari perumusan dan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bila didukung oleh orang-orang, baik manajer maupun karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Partisipasi anggaran melibatkan bawahan dalam proses penyusunannya, sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas dan kerjasama dengan manajer.

Davis (dalam Lako, 2004:29) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti sendiri dan memberikan dasar berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu menyelesaikan sesuatu. Semakin kuat budaya organisasi akan berdampak pula akan semakin bersemangatnya para pegawai untuk maju bersama dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai. Budaya organisasi harus dimiliki oleh setiap organisasi agar para pegawai memiliki tanggungjawab masing-masing dan juga memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Selain menjadi pemersatu pegawai, budaya organisasi juga sebagai peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berperilaku positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Sidoarjo? (2) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset kabupaten Sidoarjo?. Sedangkan, tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Sidoarjo. (2) Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Sidoarjo.

TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan alat kebijakan fiskal yang penting, meliputi perencanaan dan pengendalian yang dibuat untuk mencapai tujuan suatu organisasi dalam jangka pendek. Anggaran dalam organisasi sektor publik dan sektor swasta berbeda. Pada sektor publik tujuan dibuat anggaran yaitu untuk tidak mencari keuntungan/laba (*nonprofit oriented*). Oleh karena itu dengan dibuatnya suatu anggaran diharapkan agar program-program pemerintah dapat berjalan dengan baik, demikian pula besar kecilnya anggaran juga mempengaruhi program-program pemerintah. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Supriyono (dalam Wirjono dan Raharjo, 2007) menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa macam fungsi, diantaranya yaitu: 1) Fungsi perencanaan, yaitu anggaran memuat perencanaan awal dari penentuan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. 2) Fungsi komunikasi, yaitu dalam penyusunan anggaran semua pegawai baik dari atasan sampai bawahan bereperan aktif dan berkomunikasi dalam proses penyusunan. Dan setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab atas anggaran yang telah disusun. 3) Fungsi pengendalian dan evaluasi, yaitu dikatakan sebagai alat pengendalian karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari pelaksana yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran tersebut. 4) Fungsi koordinasi, yaitu anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan agar tujuan yang telah dibuat dan disepakati akan berjalan dengan baik. 5) Fungsi pendidikan, yaitu anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja secara terperinci pada saat pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan menghubungkannya dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan. 6) Fungsi motivasi, yaitu anggaran berfungsi sebagai alat motivasi agar para pegawai lebih giat lagi dalam bekerja dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Brownell (1982) menyatakan bahwa partisipasi merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi tersebut menunjukkan adanya antara para karyawan dengan atasannya, dimana para karyawan ikut berperan dalam awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir, dan revisi anggaran yang ditentukan.

Siegel dan Marconi (1989:139) menyatakan bahwa penerapan partisipasi dan penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat, diantaranya sebagai berikut: 1) Partisipasi (orang yang terlibat dalam penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka. 2) Partisipasi akan menaikkan kebersamaan para anggota organisasi yang mengakibatkan adanya kerjasama anggota organisasi dalam mencapai tujuan. 3) Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumberdaya diantara bagian-bagian organisasi. 4) Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan norma-norma yang dipercayai dan diterima sebagai suatu kebenaran oleh suatu kelompok atau lebih dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama diantara manusia berinteraksi dalam organisasi, karena

keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan individu yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2001:510) menyatakan bahwa "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*" (budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain).

Menurut Robbins (2001:601) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi memiliki beberapa fungsi, diantaranya yaitu: 1) Budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain. 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan sebagai kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance* yang artinya performa. Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai dan prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

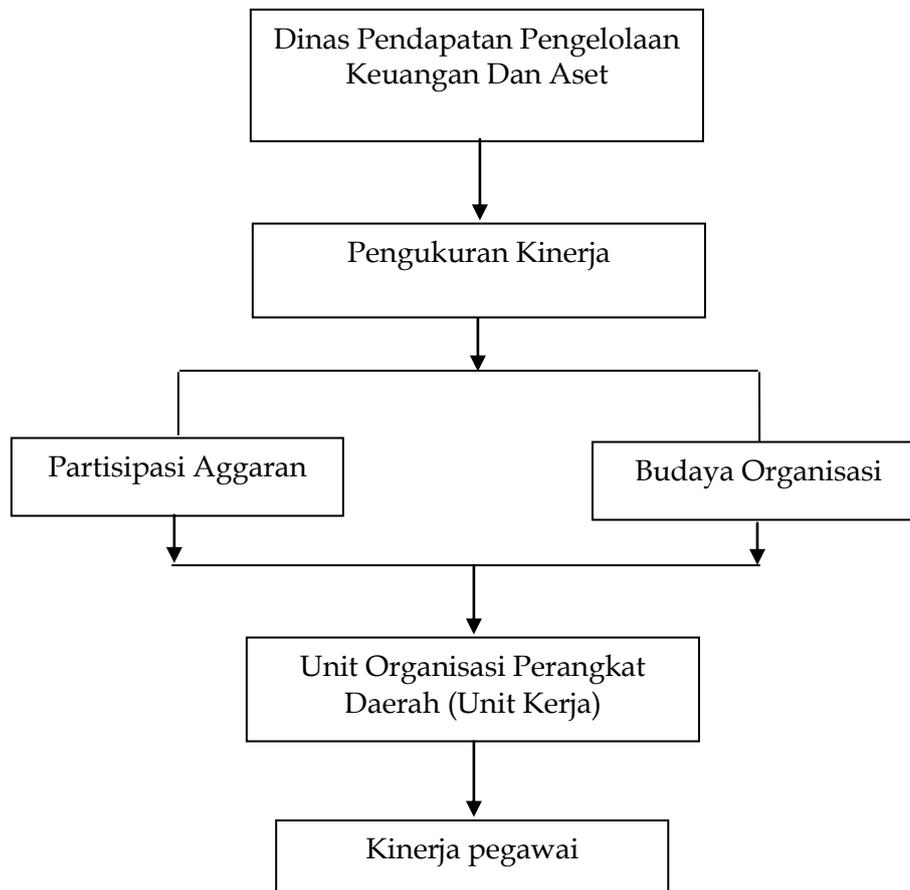
Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu : 1) Faktor Kemampuan (*ability*), yaitu secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari: kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 - 120) apalagi IQ superior, very superior, gifted, dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal. 2) Faktor Motivasi (*motivation*), yaitu motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, dan kondisi kerja.

Menurut Hasibuan (2002:56), kinerja pegawai dapat baik atau buruk dapat dinilai dari beberapa hal, diantaranya yaitu: 1) Kesetiaan, kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. 2) Prestasi kerja, hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seseorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. 3) Kedisiplinan, kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja. 4) Kreatifitas, kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna. 5) Kerjasama, diukur dari kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya semakin membaik. 6) Kecakapan, dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya. 7)

Tanggung jawab, kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul pekerjaan yang dilakukan.

Rerangka Pemikiran

Berikut ini merupakan gambaran dari rerangka pemikiran:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Perumusan Hipotesis

Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena semakin tinggi para pegawai ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai secara kuantitas dan kualitas kerja. Serta mempunyai peluang untuk mencapai tujuan organisasi tinggi. Qadriyanti (2013) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Selain itu Arifin (2012) juga menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja pegawai.

H1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai DPPKA Kabupaten Sidoarjo

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Kotter dan Hasket (1997) menyatakan bahwa budaya yang kuat membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh, dan berkembangnya instansi. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat seseorang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah organisasi, rasa komitmen atau loyal selanjutnya membuat orang berusaha lebih keras dalam bekerja. Hasil penelitian lain yang dilakukan Pratiwi (2012) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Makassar menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai DPPKA Kabupaten Sidoarjo

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dalam suatu skala numerik (angka) dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

Dalam hal ini, menjelaskan dan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo.

Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005:90). Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi. Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya. Pengambilan sebagian itu dimaksudkan sebagai representasi dari seluruh populasi sehingga kesimpulan juga berlaku bagi keseluruhan populasi.

Dalam penelitian ini peneliti menentukan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Dimana *purposive sampling* yaitu penentuan sampel yang tidak didasarkan atas strata atau pedoman, tetapi berdasarkan atas adanya tujuan tertentu yang tetap berhubungan dengan masalah peneliti. Dalam penelitian ini pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo yang ikut dalam penyusunan anggaran partisipasi yang dijadikan subjek dalam penelitian.

Kriteria pengambilan sampel didasarkan pertimbangan bahwa pegawai telah memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Kuesioner disebar di bagian kepala seksi/bidang, kepala bagian, kepala sub bagian, dan staf-staf yang terkait dalam suatu instansi pemerintah yaitu Dinas Pendapatan, pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel disesuaikan dengan teori Sugiyono (2008;74), bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian minimal adalah 30 sampai 500. Berdasarkan kriteria diatas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 pegawai.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*). Data subjek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik dari seseorang atau kelompok yang menjadi subjek penelitian. Data subjek yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Subjek penelitian ini yaitu pegawai Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Sidoarjo.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang berasal dari jawaban responden atas kuesioner yang dibagikan yang sebelumnya didahului dengan presentasi singkat mengenai tujuan pengisian kuesioner serta penjelasan lain jika terjadi kesulitan interpretasi untuk dapat ditanyakan kepada peneliti.

Teknik yang dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada seluruh responden yaitu pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset kabupaten Sidoarjo, yang diberikan secara langsung kepada instansi pemerintahan tersebut. Dimana kuesioner tersebut memiliki informasi yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yaitu variabel partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.

Variabel Dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat diberi nilai dan mempunyai variasi nilai. Variabel independen (*Independent Variable*), yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lainnya baik pengaruh positif maupun negatif. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen atau variabel bebas adalah Partisipasi Anggaran (X_1) dan Budaya organisasi (X_2). Variabel dependen (*Dependent Variable*). Yaitu variabel utama yang ingin dijelaskan atau diprediksikan dan dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen atau variabel terikat adalah Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo (Y).

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang terukur. *Construct* adalah abstraksi dari fenomena-fenomena yang dihadapi. Dengan demikian, variabel yang telah diidentifikasi perlu didefinisi agar dapat dianalisis dan diukur besarnya dan juga untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data/informasi dilapangan. Berikut ini uraian definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah: partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.

Partisipasi Anggaran merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Untuk mengukur variabel partisipasi anggaran dalam penelitian ini menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (dalam Nurcahyani, 2010) yaitu: keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan, intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran, besarnya

pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir, seberapa besar kontribusi penting terhadap anggaran, frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan pada saat anggaran sedang disusun.

Tan (dalam Tunggal, 2007:2) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Yolandari (2011) yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, penuh procedural.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67). Untuk mengukur variabel kinerja dalam penelitian ini menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Ven (dalam wulandari, 2011) yaitu: pencapaian target kinerja kegiatan pada suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisisensi opsional, perilaku pegawai.

Teknik Analisis Data

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel atau konstruk. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *coefficient correlation pearson*, dengan memiliki signifikansi dibawah 0,05 ($\alpha = 5\%$) maka data yang diperoleh adalah valid (Ghozali, 2005: 45).

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut kriteria Nunnaly (dalam Ghozali, 2005) variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,06. *Cronbach Alpha* semakin mendekati 1,0 koefisien keandalannya maka nilai reabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Cara yang dapat digunakan yaitu analisis grafik. Analisis grafik, merupakan cara yang mudah untuk mendekati normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal probability plot. Pengambilan keputusan dalam uji normalitas menggunakan analisis grafik ini didasarkan pada: a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan

atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*variable independent*). Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2011).

Pengujian ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat diketahui berdasarkan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika nilai VIF lebih dari 10 ($VIF > 10$) dan angka *tolerance* mendekati <10 , maka terjadi permasalahan multikolonieritas. Sebaliknya jika nilai VIF kurang dari 10 ($VIF < 10$), maka model regresi pada penelitian ini bebas dari masalah multikolonieritas (Ghozali, 2011).

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada dan tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Dasar analisis grafik plot adalah sebagai berikut: a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. b) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Perumusan matematis untuk hubungan yang dihipotesiskan dengan rumusan sebagai berikut:

$$KP = a + b_1 PA + b_2 BO + e$$

Keterangan

KP = kinerja pegawai

a = konstanta

PA = partisipasi anggaran

BO = budaya organisasi

b_1 = koefisien dari partisipasi anggaran

b_2 = koefisien dari budaya organisasi

e = *standard error*

Uji Hipotesis

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi dari variabel independen yang diteliti terhadap variabel dependen. Jika nilai R^2 hitung semakin besar (mendekati satu) maka kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan semakin kuat untuk

menerangkan variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai R^2 hitung semakin kecil (mendekati nol) maka kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil, dan model yang digunakan semakin lemah menerangkan variasi variabel dependen. Besarnya koefisien determinasi ganda (R^2) berada diantara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$.

Uji Statistik f (uji kecocokan model)

Uji f digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh pada variabel dependen (Ghozali, 2006). Pengujian dengan menggunakan tingkat signifikansi 0.05 ($\alpha = 5\%$). Hasil uji f pada output SPSS dapat dilihat pada tabel ANNOVA yang menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen jika p-value (pada kolom sig $\leq 0,05$). Pendekatan atau penerimaan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut; a) Jika nilai signifikansi kurang atau sama dengan 0,05 maka hipotesis diterima yang berarti bahwa variabel bebas (independen) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. b) Jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka hipotesis ditolak yang berarti bahwa variabel bebas (independen) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Uji t (uji parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (partisipasi anggaran dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) secara terpisah atau parsial. Uji t dapat dilihat pada table coefficient. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikan 0,05 ($\alpha = 5\%$). Dasar pengambil keputusannya: a) Signifikansi bila nilai Sig \leq alpha (α) sehingga menerima hipotesis. b) Tidak signifikansi bila nilai Sig $>$ alpha (α) sehingga menolak hipotesis.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Bagian ini akan menguraikan hasil analisis yang diperoleh dari jawaban-jawaban kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban atas kuesioner yang diajukan dengan memilih salah 1 (satu) dari 5 (lima) alternative jawaban yang menggambarkan bobot pendapat dari responden atas setiap item kuesioner. Responden dalam penelitian ini terdiri dari kabag, sub bag, kasi, dan staff yang terlibat dalam partisipasi anggaran di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo.

Peneliti menyebarkan 50 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 47 kuesioner dan yang tidak kembali sebanyak 3 kuesioner dan yang tidak lengkap pegisian sebanyak 2 kuesioner. Sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 45 kuesioner.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Sebuah *instrument* dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur serta dapat mengungkapkan data dan variabel yang akan diteliti secara tepat.

Pengujian ini dilakukan dengan uji *Pearson Correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor yang diperoleh pada setiap item pertanyaan dengan skor total dari masing-masing. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan valid atau tidak valid adalah jika korelasi antara skor masing-masing indikator dengan total skor *construct* mempunyai

tingkat signifikan kurang dari 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid, sedangkan jika lebih dari 0,05 dinyatakan tidak valid.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

No	Indikator Pertanyaan	Person Correlation	Signifikasi (2-tailed)	Keterangan
1	PA1	0,902	0,000	Valid
2	PA2	0,899	0,000	Valid
3	PA3	0,918	0,000	Valid
4	PA4	0,922	0,000	Valid
5	PA5	0,885	0,000	Valid
6	PA6	0,853	0,000	Valid
1	BO1	0,868	0,000	Valid
2	BO2	0,883	0,000	Valid
3	BO3	0,888	0,000	Valid
4	BO4	0,895	0,000	Valid
5	BO5	0,898	0,000	Valid
6	BO6	0,872	0,000	Valid
7	BO7	0,863	0,000	Valid
1	KP1	0,875	0,000	Valid
2	KP2	0,854	0,000	Valid
3	KP3	0,864	0,000	Valid
4	KP4	0,905	0,000	Valid
5	KP5	0,878	0,000	Valid
6	KP6	0,855	0,000	Valid
7	KP7	0,826	0,000	Valid

Sumber: hasil pengelolaan data

Berdasarkan hasil uji validitas yang digambarkan pada tabel 1 diatas, diketahui bahwa semua pernyataan pada variabel partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan kinerja pegawai adalah valid, seperti terlihat bahwa semua pernyataan bernilai signifikan kurang dari 0,05 sehingga seluruh data variabel partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan kinerja pegawai dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*, dikatakan instrumen memiliki nilai reliabel yang tinggi jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60, sedangkan jika nilai *cronbach alpha* kurang dari 0,60 berarti alat ukur dalam penelitian ini dianggap tidak reliabel atau tidak handal.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai cronbach alpha	Nilai kritis	Keterangan
1	Partisipasi anggaran	0,951	0,6	Reliabel
2	Budaya organisasi	0,951	0,6	Reliabel
3	Kinerja pegawai	0,944	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Output SPSS

Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel dalam penelitian yang digambarkan pada tabel 2 diatas, diketahui bahwa nilai cronbach alpha untuk variabel partisipasi anggaran adalah 0,951 lebih besar dari 0,60 yaitu sebesar 0,951 sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk item pernyataan dalam kuesioner data partisipasi anggaran dianggap reliabel.

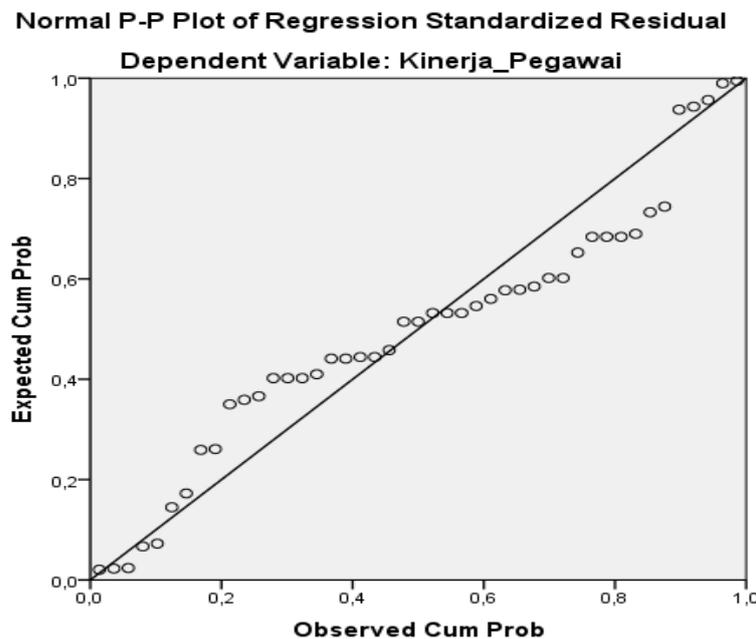
Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel dalam penelitian yang digambarkan pada tabel diatas, diketahui bahwa nilai cronbach alpha untuk variabel budaya organisasi adalah 0,951 lebih besar dari 0,60 yaitu sebesar 0,951 sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk item pernyataan dalam kuesioner data budaya organisasi dianggap reliabel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel dalam penelitian yang digambarkan pada tabel diatas, diketahui bahwa nilai cronbach alpha untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,944 lebih besar dari 0,60 yaitu sebesar 0,944 sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk item pernyataan dalam kuesioner data kinerja pegawai dianggap reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika model regresi memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis grafik. Analisis grafik yang digunakan adalah analisis grafik normal probability plot. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal grafik. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.



Gambar2
Uji Normalitas

Tampilan grafik normal probability plot pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik (data) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti atau mendekati arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa model-model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikoleniaritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*) atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2006). Pengujian multikolonieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Adanya multikolonieritas dapat diketahui jika nilai *tolerance* < 0,1 atau sama dengan nilai VIF > 10. Tabelberikut menunjukkan hasil uji multikolonieritas.

Tabel 3
Uji Multikolinearitas

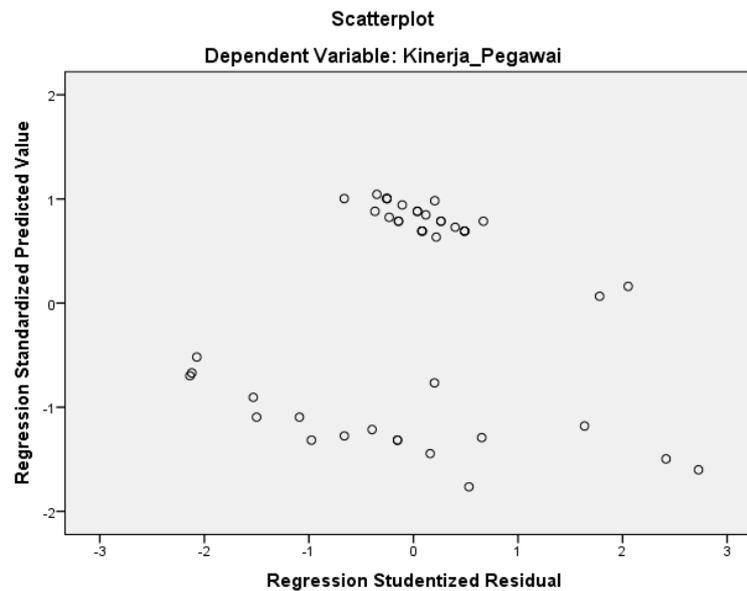
Coefficients ^a							
Model	Unstandardize		Standard	T	Sig.	Collinearity	
	d Coefficients					ized	Statistics
	B	Std.	Beta			Tolera	VIF
		Error				nce	
	(Constant)	,531	,261		2,031	,049	
1	Partisipasi_Ang garan	,294	,094	,390	3,133	,003	,231 4,324
	Budaya_Organi sasi	,555	,123	,561	4,509	,000	,231 4,324

Sumber: Hasil pengelolaan data

Berdasarkan tabel hasil uji multikolonieritas di atas, hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas yang digunakan adalah grafik plot. Metode grafik plot dilakukan dengan cara mendiagnosa diagram residual plot. Penentuannya berdasarkan penyebaran data (titik), jika titik-titik menyebar membentuk pola tertentu maka diindikasikan telah terjadi heterokedastisitas. Sebaliknya, jika titik-titik menyebar tidak membentuk pola yang jelas maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Berdasarkan gambar diatas, penyebaran titik-titik menyebar tidak membentuk pola yang jelas, maka dapat diindikasikan bahwa data penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah melakukan beberapa tahapan uji kualitas data dan uji asumsi klasik di atas, maka dilakukan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen partisipasi anggaran (PA) dan Budaya Organisasi (BO) terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (KP). Model regresi linier berganda dinyatakan sebagai berikut:

$$KP = a + \beta_1 PA + \beta_2 BO + e$$

Keterangan:

KP = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

β_x = Beda atau koefisien regresi variabel independen

PA = Partisipasi Anggaran

BO = Budaya Organisasi

e = kesalahan residual

Perhitungan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS. Hasil model analisis regresi linier berganda ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	,531	,261		2,031	,049		
1 Partisipasi_Anggaran	,294	,094	,390	3,133	,003	,231	4,324
Budaya_Organisasi	,555	,123	,561	4,509	,000	,231	4,324

Sumber: Hasil pengeloaan data

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Dari data analisis linier berganda seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas, dapat dirumuskan suatu persamaan linier berganda sebagai berikut:

$$KP = 0,531 + 0,294 PA + 0,555 BO + e$$

Sesuai dengan persamaan regresi yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut: (1) Nilai konstanta = 0,531. Hal ini berarti bahwa, apabila nilai dari Partisipasi Anggaran (PA) dan Budaya Organisasi (BO) dianggap konstan, maka besarnya variabel dependen Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0,531satu satuan. (2) Nilai koefisien Partisipasi Anggaran (PA) = 0,294, berarti bahwa apabila nilai variabel Partisipasi Anggaran (PA) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, sementara variabel Budaya Organisasi (BO) bersifat tetap, maka Kinerja Pegawai (KP) akan mengalami peningkatan sebesar 0,294 satu satuan. (3) Nilai koefisien Budaya Organisasi (BO) = 0,555, berarti bahwa apabila nilai variabel Budaya Organisasi (BO) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, sementara variabel Partisipasi Anggaran (PA) bersifat tetap, maka Kinerja Pegawai (KP) akan mengalami peningkatan sebesar 0,555 satu satuan.

Uji Hipotesis

Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh varibel independen Partisipasi Penyusunan Anggaran (PA) dan Budaya Organisasi (BO) terhadap varabel dependen Kinerja Pegawai (KP). Semakin besar nilai R² (R square), maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Hasil analisis koefisien determinasi (R²) berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

Tabel 5
Hasil Uji R²

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,922 ^a	,850	,843	,35162

Sumber: Hasil pengeloaan data

Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada tabel 5 di atas, nilai koefisien R Square sebesar 0,850 (85%). Besaran ini menunjukkan pada efektivitas garis regresi yang diperoleh dalam menjalankan variasi pada variabel dependen Kinerja Pegawai (KP). Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel independen Partisipasi Anggaran (PA) dan Budaya Organisasi (BO) terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (KP) adalah sebesar 85% dan sisanya yaitu sebesar 15% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Uji Statistik f (Uji Kelayakan Model)

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budaya Organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai dengan *level of significant* $\alpha = 5\%$. Hasil uji F pada output SPSS dapat dilihat pada tabel ANOVA yang menunjukkan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen jika p-value pada kolom sig $\leq 0,05$. Kriteria pengambilan keputusannya adalah: (1) Jika nilai signifikansi kurang atau sama dengan 0,05 maka hipotesis diterima yang berarti bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. (2) Jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka hipotesis ditolak yang berarti bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 6
Hasil Uji f

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,357	2	14,678	118,725	,000 ^b
	Residual	5,193	42	,124		
	Total	34,550	44			

Sumber: Hasil pengelolaan data

Berdasarkan hasil Anova atau uji kecocokan model pada tabel terlihat bahwa nilai f sebesar 118,725 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat α 0,05 atau 5%. Bila nilai signifikansi sebesar 0,000 dibanding dengan α 5%, maka nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan budaya organisasi secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara parsial (individu) terhadap variabel terikat Kinerja Manajerial (Y) dengan *level of significant* $\alpha = 5\%$.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah: (1) Jika nilai signifikansi kurang atau sama dengan 0,05 maka hipotesis diterima yang berarti bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. (2) Jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka hipotesis ditolak yang berarti bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 7
Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	,531	,261		2,031	,049		
1 Partisipasi_anggaran	,294	,094	,390	3,133	,003	,231	4,324
Budaya_organisasi	,555	,123	,561	4,509	,000	,231	4,324

Sumber: Hasil pengelolaan data

Berdasarkan hasil analisis uji t diatas dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) nilai Sig lebih kecil dari nilai α (5%), yaitu sebesar $0,03 < 0,05$, kesimpulannya berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya adalah variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). (2) Pada variabel Budaya Organisasi (X_2) nilai Sig lebih kecil dari nilai α (5%), yaitu sebesar $0,00 < 0,05$, kesimpulannya berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya adalah variabel Partisipasi Budaya Organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Pembahasan

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linier berganda, dengan variabel bebas partisipasi penyusunan anggaran, dan budaya organisasi serta variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa masing-masing instrument pengukuran (item pertanyaan) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Selain itu, masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga normal dan terbebas dari gejala normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas.

Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian untuk hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Tabel 7 diatas, dimana menggunakan uji t diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari α

(0,05) yaitu $0,03 < 0,05$. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, membuktikan bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa manajer, kepala bagian serta bawahan yang terlibat dalam partisipasi anggaran di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Sidoarjo memiliki tingkat partisipasi yang tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan teori Kennis 1979 (dalam Triyokananta, 2006:13) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2012) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat, dengan turut serta para pegawai dalam penyusunan anggaran, maka mereka akan merasa bertanggung jawab atas keberhasilan tujuan bersama

Selain itu partisipasi juga membantu untuk memperbaiki kesalahannya yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja karyawan. Partisipasi anggaran juga merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk pengendalian, koordinasi, evaluasi kerja, dan motivasi.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian untuk hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Tabel 7 halaman 17, dimana menggunakan uji t diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari α (0,05) yaitu $0,00 < 0,05$. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, membuktikan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang terdapat didalam Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Sidoarjo memiliki tingkat budaya organisasi yang kuat. Hal ini dapat mengakibatkan meningkatnya kinerja para pegawai dan meningkatkan pula hubungan serta kerja sama antara para pegawai sehingga pekerjaan yang ada dapat berjalan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan pada instansi pemerintahan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja para pegawai dalam instansi pemerintahan tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Nilai R square atau nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0,850 atau 85%. Angka ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan budaya organisasi dalam menjelaskan atau memberikan sebagian informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi adalah sebesar 85%, sedangkan sisanya yaitu 15% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model. (2) Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat pada uji t pada tabel 7 halaman 17 dimana nilai signifikan $0,03 < 0,05$. Dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya adalah variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan

demikian semakin tinggi partisipasi seorang kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi, serta bawahan semakin tinggi pula kinerjanya. Dapat disimpulkan bahwa semakin aktifnya partisipasi para pegawai dari atas sampai bawah maka individu tersebut akan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena merasa mendapatkan kepercayaan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan tujuan yang ingin dicapai, baik tujuan pribadi maupun tujuan pemerintahan secara keseluruhan. (3) Hasil pengujian hipotesis pertama (H_2) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat pada uji t pada tabel 14 dimana nilai signifikan $0,00 < 0,05$. Dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya adalah variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, budaya kinerja suatu organisasi akan sangat berpengaruh pada individu dan kerjanya terhadap lingkungan kerja. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja para pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Sidoarjo.

Saran

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi bahan masukan bagi kepentingan praktis. Berikut ini saran dari peneliti berkaitan dengan keterbatasan antara lain: (1) Partisipasi penyusunan anggaran kedepannya diharapkan bisa dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Bagi pegawai yang bekerja dengan baik bisa diberi *reward*, sehingga kedepannya akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan memiliki tanggung jawab yang tinggi lagi. (2) Budaya organisasi kedepannya bisa dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap dan dijiwai oleh setiap individu yang ada dalam instansi. Budaya organisasi bisa dilakukan dengan pendekatan interaktif, yaitu seluruh individu yang berada dalam instansi bersama-sama untuk merumuskan suatu model yang ideal dan cocok dengan visi, misi, dan tujuan instansi. Pendekatan ini cocok digunakan karena memiliki kegagalan yang minimal karena mengakomodasi semua pikiran, nilai-nilai, norma, dan kepentingan dari masing-masing pihak yang memiliki kepentingan berbeda-beda. (3) Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menambah variabel lain yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian lanjutan. Hal ini karena masih adanya variabel-variabel yang belum ditemukan penulis yang masih memiliki hubungan yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, S. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi*. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Brownell, P. 1982. *Participation In Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't*. Journal of Accounting Review Literature, Vol. 1: 124 – 153.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- _____. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- _____. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM ,SPSS 19*. Edisi kelima. Semarang: Universitas Diponegoro. Semarang.

- Hansen, D. R dan Mowen. M. 2004. *Akuntansi Manajemen. Edisi tujuh*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Kotter, J.P. and James, L. H. 1997. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press A Division Simon and Schuster Inc. New York.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi Isu Teori Dan Solusi*. Amara Books. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nurchayani, K. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Pratama, Yoga. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor*. Skripsi. Universitas Indonesia, Depok.
- Pratiwi, Riska. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Makassar*. Skripsi. Universitas Hasanudin. Makassar.
- Qadriyanti, Nisrinah L. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Kesehatan Surabaya*. Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organization Behaviour*. 9th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Siegel, G. dan Marconi, Helene R. 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Tunggal, A.W. 2007. *Corporate Culture Konsep Dan Kaskun*. Harvarindo. Jakarta.
- _____. 2008. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Salemba Empat. Jakarta.
- Triyokananta, Vemti. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Wirjono, A,R. dan Raharjo, A.B. 2007. *Pengaruh karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial*. Jurnal Kerja, Volume 11 No 1 th 2007: Hal 50 – 63.
- Wulandari, N.E. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Yolandari, Verlita. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto*. Skripsi. Universitas Jendral Soedirman Purwokerto.