

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
APARAT PEMERINTAH DAERAH: KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(STUDI EMPIRIS DI KABUPATEN KEP. MERANTI)**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mengikuti ujian oral komprehensif sarjana
lengkap pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif
Kasim Riau



Diajukan Oleh:

**KASMAWATI
NIM: 10673004916**

**PROGRAM SI
JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2010**

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH : KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI

OLEH:KASMAWATI

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kabupaten Kepulauan Meranti, penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Partisipasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Di Kabupaten Kepulauan Meranti.

Sampel dalam penelitian ini ditentukan jumlahnya sesuai proporsi dari total jumlah sampel yaitu 28%. Pengambilan data dalam penelitian ini adalah menggunakan koesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden. Koesioner disebarakan sebanyak 100 lembar kepada pejabat Eselon III dan Eselon IV yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di 6 Kantor Dinas yang ada di Kabupaten Meranti. Namun disebabkan beberapa hal koesioner yang kembali dan dapat diolah hanya 86 lembar. Untuk mengetahui besarnya variabel independen terhadap variabel dependen digunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 13.0 yaitu dengan hasil $Y = 29,924 + 0,834X_1 - 0,741X_2xX_1 + 0,084X_3xX_1 + e$

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pertama, instrument yang digunakan dalam penelitian ini handal dan valid melalui pengujian validitas dengan menggunakan person correlation out spss viewer dan cronbach alpha. kedua, secara parsial variabel Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah. Ketiga, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 22,2% artinya variabel independen mempengaruhi variabel dependen sedangkan 77,8% di pengaruhi faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian	12
D. Sistematika Penulisan	13
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Konsep Anggaran Sekror Publik	15
B. Penyusunan Anggaran	21
C. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	24
D. Konsep Komitmen Organisasi	28
E. Konsep Gaya Kepemimpinan	30
F. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam	34
G. Kerangka Teoritis.....	36
H. Review Penelitian Terdahulu	39
I. Model Penelitian	39
J. Hipotesis Penelitian	40
BAB III MODEL PENELITIAN	
A. Lokasi Penelitian.....	41
B. Teknik Pengumpulan Data.....	41
C. Populasi dan Sampel.....	43
D. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	44
E. Metode Analisis Data.....	47

F. Pegujian Asumsi Klasik.....48

G. Pengujian Hipotesis50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Statistik Deskriptif Responden53

B. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Instumen.....56

C. Analisis Data Penelitian.....59

D. Analisa Hasil Penelitian.....64

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....78

B. Saran.....79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Otonomi daerah mulai diberlakukan sejak dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999. Pada masa ini pemerintah daerah dijadikan sebagai titik sentral dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dengan mengedepankan otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Termasuk dalam kebijakan penyusunan anggaran daerah yang tidak lagi dibuat di pemerintah pusat, melainkan dibuat dipemerintah daerah sendiri. Namun setiap kebijakan pemerintah daerah masih tetap berdasarkan arahan kebijakan pembangunan pemerintah pusat yang tertuang dalam dokumen perencanaan GBHN.

Otonomi daerah memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi masing-masing daerah untuk memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki oleh daerah tersebut demi kemajuan daerahnya. Dengan demikian, pemerintah pusat tidak bisa secara langsung campur tangan dalam setiap aktivitas yang dilakukan daerah. Tetapi pemerintah pusat hanya berperan sebagai mediator dan penengah, serta pemberi petunjuk atas hal yang tidak bisa diselesaikan oleh pemma, termasuk juga dalam hal penyusunan anggaran.

Dalam era otonomi daerah sekarang ini, daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah

(APBD), selain untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi. Sejalan dengan kewenangan tersebut, pemerintah daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui PAD. Provinsi Riau merupakan daerah yang memiliki potensi anggaran yang potensial. Dimana provinsi Riau memiliki sumber daya alam yang banyak baik migas maupun non migas seperti perkebunan dan sektor industry. Perkembangan ekonomi dan kegiatan pembangunan yang sangat pesat juga menuntut dijalinnya kerjasama dengan pihak lain diberbagai bidang dalam upaya untuk meningkatkan investasi dan menghasilkan pendapatan bagi daerah. Berkaitan dengan hal tersebut perlu dilakukan penanganan keuangan daerah yang transparan, tepat sasaran dan sesuai dengan undang-undang dan prinsip akuntansai keuangan daerah.

Kabupaten kepulauan meranti adalah salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Riau yang memiliki pertumbuhan dan perkembangan ekonomi yang pesat. Kabupaten kepulauan meranti merupakan pemekaran dari Kabupaten Bengkalis yang dibentuk berdasarkan undang-undang no 53 tahun 1999, tentang pembentukan kabupaten. Anggaran pada pemerintah kabupaten memiliki peran yang sangat penting dalam hal pencapaian visi dan misi kabupaten kepulauan meranti yaitu:

1. Menyediakan lapangan kerja
2. Pembangunan sumber daya manusia
3. Pemberdayaan ekonomi masyarakat

4. Penyelenggaraan pemerintah yang baik, bebas KKN dan pelayanan prima
5. Pembinaan akhlak, budi pekerti, kehidupan sosial budaya dan keamanan serta lingkungan hidup
6. Pembangunan infrastruktur (sesuai dengan kebutuhan)

Anggaran merupakan dari proses yang melibatkan dari dinas-dinas dan pejabat-pejabat dibawahnya sampai pada level-level tertentu yang berada dibawah gubernur atau bupati. Dalam perencanaan anggaran daerah (*APBD*) setiap bagian yang ada di dinas-dinas mengajukan anggaran kepada pemerintah daerah. Sebelum dinas-dinas tersebut mengajukan anggarannya, kepala-kepala dinas yang ada terlebih dahulu menerima masukan masukan dari para bawahannya tentang anggaran dimasing-masing bagian.

Menurut keputusan menteri dalam Negeri No 29 tahun 2002, anggaran pendapatan dan belanja daerah (*APBD*) adalah suatu rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan berdasarkan peraturan daerah tentang *APBD*. *APBD* disusun berdasarkan arah dan kebijakan umum (*AKU*) *APBD* yang ditetapkan bersama dengan *DPRD*. Arah kebijakan umum *APBD* disusun setelah melalui proses penjaringan aspirasi masyarakat, berpedoman pada rencana strategi daerah dan atau dokumen perencanaan daerah lainnya yang ditetapkan daerah, serta pokok-pokok kebijakan nasional dibidang keuangan daerah oleh menteri dalam Negeri.

Selanjutnya *APBD* menurut permendagri no 13 tahun 2006 adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan *DPRD*, yang ditetapkan dengan peraturan daerah.

Anggaran merupakan suatu alat perencanaan yang dibuat dalam bentuk keuangan. Anggaran berisi aktifitas-aktifitas yang akan dilakukan selama periode waktu tertentu sebagai acuan kegiatan pemerintah dan menunjukkan tujuan kegiatan operasi. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang seberapa banyak tujuan anggaran memberi dasar bagi pembuat anggaran dalam mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah, dan dalam pengendalian biaya. Anggaran juga merupakan alat penentuan bagi pemerintah dalam melakukan pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian, dan motivasi. Dimana fungsi anggaran itu antara lain adalah sebagai dasar pengukuran kinerja yang dapat mempengaruhi perilaku pihak penyusun anggaran untuk tujuan anggaran itu sendiri.

Penyusunan anggaran pada sektor publik berbeda dengan penganggaran sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan untuk mendapatkan masukan. Anggaran sektor publik yang merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik. Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang

menggunakan dana milik rakyat. hal inilah yang menjadi perbedaan dengan anggaran sektor swasta karena tidak berhubungan dengan pengalokasian dana dari masyarakat. Pada sektor publik pendanaan organisasi berasal dari pajak dan retribusi, laba perusahaan milik daerah atau Negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar Negeri dan obligasi pemerintah, serta sumber dana lain yang sah dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan / pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan / pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan / pelaksanaan anggaran menjadi tidak efektif karena tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang tidak mencukupi. Dalam proyeksi, atasan / pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan / pelaksana anggaran. Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah diatas, yakni anggaran partisipasi (*participatory budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan / pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan / pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Dalam reformasi anggaran tersebut, proses penyusunan APBD diharapkan menjadi lebih partisipatif. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya

dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Nor (2007:38) menyatakan partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan suatu pemberdayaan.

Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Sumarno, 2005:30). Proses penyusunan anggaran yang menekankan pada pendekatan partisipatif yaitu keikutsertaan bawahan pada level tertentu untuk ikut dalam pengajuan anggaran, dengan mengacu pada kebijakan pembangunan pemerintah pusat. Hal ini sesuai dengan pendapat Sumarno (2005) yang menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena menurutnya partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

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

Partisipasi yang baik akan membawa keuntungan, diantaranya memberikan pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme, memberikan hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, dapat meningkatkan kerja sama

antar divisi, serta para karyawan dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain. Hal ini mendukung pendapat Sumarno (2005:6) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginterlisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Dalam penyusunan anggaran dengan pendekatan partisipatif, menyebutkan bahwa pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dapat dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu : Eksekutif, Legislatif dan Auditor. Adapun fungsi tim anggaran Eksekutif menurut PP No. 58 Tahun 2005 adalah menyiapkan dan melaksanakan kebijakan kepala daerah dalam rangka penyusunan APBD yang anggotanya terdiri dari pejabat perencana daerah, PPKD (Pejabat Pengelola Keuangan Daerah) dan pejabat lainnya sesuai dengan kebutuhan.

Mekanisme penyusunan anggaran di daerah diawali dengan penyampaian kebijakan umum APBD sejalan dengan Rencana Kerja Pemerintah Daerah, sebagai landasan penyusunan RAPBD kepada DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD. Berdasarkan kebijakan umum APBD yang telah disepakati dengan DPRD, pemerintah daerah bersama dengan DPRD membahas prioritas dan plafon anggaran sementara untuk dijadikan acuan bagi setiap Satuan Kerja Daerah. Kepala SKPD (Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah) selanjutnya menyusun Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD) yang disusun berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Rencana Kerja

dan Anggaran ini disertai dengan perkiraan belanja untuk tahun berikutnya setelah tahun anggaran yang sudah disusun. Rencana Kerja Anggaran ini kemudian disampaikan kepada DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD. Hasil pembahasan ini disampaikan kepada pejabat pengelola keuangan daerah sebagai bahan penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD.

Proses selanjutnya Pemerintah Daerah mengajukan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD disertai penjelasan dari dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPRD untuk dibahas dan disetujui. APBD yang disetujui DPRD ini terinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan, dan jenis-jenis belanja. Jika DPRD tidak menyetujui Rancangan Perda APBD tersebut, untuk membiayai keperluan setiap bulan Pemerintah Daerah dapat melaksanakan pengeluaran daerah setinggi-tingginya sebesar angka APBD tahun anggaran sebelumnya dengan prioritas untuk belanja yang mengingat dan wajib.

Kinerja aparat pemerintahan merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu atasan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan non *financial*, dimana kinerja dapat diukur dari seberapa jauh kemampuan kinerja dalam mencapai target yang dianggarkan.

Undang-Undang No 17 Tahun 2003 menetapkan bahwa APBD disusun berdasarkan pendekatan prestasi kerja yang akan dicapai. Untuk mendukung kebijakan ini perlu dibangun suatu sistem yang dapat menyediakan data dan informasi untuk menyusun APBD dengan pendekatan kinerja. Anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Adapun kinerja tersebut

harus mencerminkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik.

Pengukuran kinerja tentunya tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Ukuran kinerja aparat pemerintah sendiri dapat dilihat dari ketepatan waktu dari penyusunan anggaran, efisiensi penggunaan anggaran dan hasil dari proyek yang telah dilaksanakan oleh aparat pembuat dan pelaksanaan.

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. Misalnya hasil penelitian Nor (2007:54) tentang desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja menyebutkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sumarno mendapatkan hasil terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi anggaran dengan kinerja manegerial. Pada sektor publik, penelitian yang dilakukan Siskawati (2004:68) menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap

kinerja, Selanjutnya hasil penelitian Sardjito dan Osmad (2007:65) menyebutkan adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah, dan menyebutkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin meningkat kinerja aparat pemerintah daerah. Ketidak konsistenan hasil penelitian-penelitian tersebut disebabkan karena tidak adanya pengaruh langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melakukan tugas mencapai tujuan organisasi. Perubahan yang semakin pesat, serentak, dan pervasif, menuntut personal 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 menghasilkan kinerja. Secara singkat, pemimpin organisasi dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasi mampu bertahan hidup dan berkembang di dalam lingkungannya.

Kepemimpinan merupakan suatu proses pencapaian hal-hal besar melalui para pegawai, kepemimpinan juga melibatkan lebih dari sekedar mengatur atau mengarahkan orang lain, kepemimpinan melibatkan pengembangan keahlian para pegawai melalui pendelegasian.

Disamping itu, komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong organisasi berusaha keras agar tujuan organisasinya dapat tercapai dengan baik. Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung dapat meningkatkan prestasi kerja. Tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang ikut dalam penyusunan anggaran akan lebih bertanggung jawab dengan komitmen aparat yang tinggi terhadap organisasi (instansi) pemerintah daerah. Aparat akan lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi. Hal ini akan mendorong aparat untuk menyusun anggaran dengan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi akan meningkatkan kinerja.

Peneliti mencoba memperluas pembahasan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemda. Termotivasi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengkonfirmasi kembali apakah partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemda. Disamping itu, juga untuk menguji apakah variabel gaya kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pemda.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang berbeda dari penelitian sebelumnya seperti pada penelitian Sardjito (2007) tentang pengaruh pengaruh partisipasi

anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai Moderating, maka penelitian ini menggunakan variabel yang berbeda yaitu komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran dengan judul : **“Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.
2. Apakah faktor komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja Aparat pemerintah daerah
3. Apakah faktor gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis apakah terdapat bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

2. Menganalisis apakah komitmen organisasi dapat menjadi moderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

3. Menganalisis apakah gaya kepemimpinan dapat menjadi moderasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah

Sedangkan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Memberi manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan peneliti mengenai pengaruh faktor komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan kinerja pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran pada pemerintah Kabupaten Meranti.

2. Dapat memberi manfaat dalam pengambilan keputusan di pemerintah Kabupaten Meranti untuk mempertimbangkan aspek komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dalam penilaian kinerja aparat pemerintah daerah bagi karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

3. Menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya bagi peneliti yang ingin meneliti hal serupa dimasa yang akan datang.

D. Sistematika Penulisan

Secara garis besar peneliti membagi skripsi ini kedalam lima bab pembahasan, dimana tiap bab dibagi dalam beberapa sub-sub bab, yang masing-masing bab dan sub bab dalam sistematika penulisan secara ringkas diuraikan seperti berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORITIS

Bab ini berisi landasan-landasan teoritis yang menjadi acuan dasar dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan model penelitian yang pada akhirnya melahirkan hipotesis yang digunakan untuk mengungkapkan pertanyaan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan rangkaian metodologi penelitian yang terdiri dari sifat dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, identifikasi dan pengukuran variabel serta metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menguraikan, menganalisis dan mengevaluasi hasil penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang berkenaan dengan pembahasan pada bab sebelumnya.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Konsep Anggaran Sektor Publik

1. Defenisi Anggaran

Hansen dan Mowen (2001:350) mendefenisikan anggaran atau *budget* sebagai perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tinadakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Suatu anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

Menurut *Governmental Accouting Standar Board (GASB)*, defenisi anggaran (*budget*) sebagai berikut: *Rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayai dalam periode waktu tertentu.*

Mulyadi (2001:488) mendefenisikan anggaran sebagai berikut :

“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan ukuran yang lain, mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan”.

Berdasarkan defenisi anggaran diatas, dapat diartikan anggaran sebagai suatu perencanaan yang disusun untuk periode waktu tertentu yang akan direalisasikan dalam jangka waktu kedepan. Dengan anggapan bahwa penyusunan

anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

2. Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik berisi rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang dilakukan organisasi dimasa yang akan datang. Mardiasmo (2002:62), secara singkat dapat dinyatakan bahwa anggaran publik merupakan suatu rencana *financial* yang menyatakan berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (Pengeluaran/Belanja), dan berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategi telah selesai dilakukan. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun.

Menurut Bastian (2005:64) fungsi anggaran adalah;

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru dari aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja antara atasan dan bawahan.
- d. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
- e. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi.

- f. Anggaran merupakan instrument politik.
- g. Anggaran merupakan kebijakan fiskal.

Menurut Bastian (2005:166) karakteristik anggaran sektor publik adalah:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan non keuangan.
- b. Anggaran umum mencakup jangka waktu tertentu, misalnya satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Prinsip anggaran sektor publik menurut Bastian (2005:178) adalah:

- a. Demokratis, berarti anggaran yang disusun harus melalui proses yang mengikutsertakan sebanyak mungkin unsur masyarakat.
- b. Adil, berarti anggaran harus diarahkan secara optimum bagi kepentingan orang banyak dan secara proporsional.
- c. Transparan, berarti proses perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran harus diketahui tidak hanya wakil rakyat, tetapi juga masyarakat umum.
- d. Bermoral tinggi, berarti pengelolaan anggaran harus berpegang pada peraturan UU yang berlaku.
- e. Berhati-hati, berarti pengelolaan anggaran dilakukan secara berhati-hati, karena jumlah sumber daya yang terbatas dan mahal harganya.
- f. Akuntabel, berarti pengelolaan keuangan harus dapat dipertanggungjawabkan setiap saat secara intern maupun ekstern kepada rakyat.

Jenis-jenis anggaran sektor publik (Mardiasmo, 2002:66) :

- a. Anggaran Operasional
Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintah yang dapat dikategorikan dalam anggaran operasional adalah “Belanja Rutin”, yaitu pengeluaran yang manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak dapat menambah asset atau kekayaan bagi pemerintah. Disebut rutin karena sifat pengeluaran tersebut berulang-ulang ada setiap tahun.
- b. Anggaran Modal / Investasi
Anggaran modal menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap. Belanja Investasi / Modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah asset atau kekayaan pemerintah, dan selanjutnya akan menambah anggaran rutin untuk biaya operasional dan biaya pemeliharaan.

Setiap aktivitas yang telah disepakati pasti memiliki awal dan juga akhir atau penutup aktivitas. Sama halnya dengan anggaran, hal ini juga terjadi. Didalam anggaran terdapat 5 siklus (tahap) dimulai dari awal sampai penutupnya, yaitu:

- a. *Tahap Penyusunan Anggaran.* Di tahap ini, semua unsur organisasi mengajukan usulan yang ada dilingkungannya masing-masing.
- b. *Tahap Pengesahan atau Tahap Penetapan Anggaran.* Di tahap ini, keseluruhan usulan dari masing-masing unsur organisasi dibahas dan dievaluasi disesuaikan dana yang ada atau yang akan diperoleh setelah ini rampung (selesai) kemudian diputuskan atau disahkan oleh yang berwenang. Di dalam pemerintahan Indonesia yang berhak memberi kesalahan akan suatu APBN adalah Dewan Perwakilan Rakyat.
- c. *Tahap Pelaksanaan Anggaran.* Apa yang telah ditetapkan dan disahkan dalam anggaran harus dilaksanakan sesuai dengan yang telah disahkan atau ditetapkan.
- d. *Tahap Pemeriksaan atau Pengawasan Anggaran.* Karena pelaksanaan anggaran tidak tertutup kemungkinan berbeda dengan anggaran yang telah disahkan maka pelaksanaan anggaran perlu diawasi. Tujuan pengawasan adalah untuk melihat apakah pelaksanaan anggaran telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah disetujui.
- e. *Tahap pembahasan dan persetujuan DPR RUU perhitungan anggaran Negara* sebagai pertanggung-jawaban pemerintah atas pelaksanaan APBD, dan dilanjutkan dengan penetapan UU PAN.

Anggaran daerah digunakan sebagai alat untuk menentukan besar pendapatan dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran dimasa-masa yang akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk evaluasi kinerja, alat untuk memotivasi para pegawai, dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja.

Norma dan prinsip anggaran tersebut adalah *pertama*, transparan dan akuntabel. Hal ini sesuai dengan kerangka otonomi daerah dengan mewujudkan pemerintah yang baik (*good government*) dan bertanggung jawab, dimana diperlukan syarat transparansi dalam penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah. Mengingat anggaran merupakan sarana evaluasi pencapaian kinerja dan tanggung jawab pemerintah untuk mensejahterakan masyarakat, maka APBD harus dapat memberikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang diperoleh masyarakat. Semua alokasi dana yang diperoleh dan penggunaannya harus dapat dipertanggung jawabkan. *Kedua*, tentang disiplin anggaran-anggaran yang disusun harus berdasarkan kebutuhan masyarakat dan tidak boleh mengesampingkan keseimbangan antara pembiayaan dan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat. *Ketiga*, efisiensi, dan efektifitas anggaran, artinya alokasi dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, disusun berlandaskan asas efisiensi, tepat guna, tepat waktu dan dapat menghasilkan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan yang berkualitas bagi masyarakat. *Keempat*, keadilan anggaran,

yaitu penggunaan anggaran secara adil untuk kepentingan seluruh kelompok masyarakat, termasuk dalam hal ini adalah adil secara gender.

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja yang jelas. Dalam konteks pemerintah daerah, anggaran yang dikenal dengan nama APBD atau Anggaran Pendapatan dan Belanja daerah adalah rencana operasional keuangan Pemerintah Daerah, dimana disatu pihak menggambarkan perkiraan pengeluaran setinggi-tingginya guna membiayai kegiatan-kegiatan dan proyek-proyek daerah dalam satu tahun anggaran tertentu, dan dipihak lain menggambarkan perkiraan penerimaan dan sumber-sumber penerimaan daerah guna menutupi pengeluaran-pengeluaran.

Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Tahap penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

3. Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran berbasis kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Oleh karena itu anggaran digunakan sebagai alat untuk pencapaian tujuan. Mardiasmo (2002:84) menyatakan penilaian kinerja didasarkan pada pelaksanaan *value for money* dan efektivitas anggaran. Menurut pendekatan anggaran kinerja, dominasi pemerintah akan dapat diawasi dan dikendalikan melalui penerapan *internal cost awareness*, audit keuangan dan audit kinerja, serta evaluasi kinerja

eksternal. Selain didorong untuk menggunakan dana secara ekonomis, pemerintah juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan tersebut maka diperlukan adanya program dan tolak ukur sebagai standar kinerja.

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrument untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusunan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut. Kegiatan tersebut mencakup pula penentuan unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, serta penentuan *indikator* kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mencapai tujuan program yang telah ditetapkan.

B. Penyusunan Anggaran

Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Hal tersebut berbeda dengan sektor swasta. Pada sektor swasta anggaran merupakan rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan guna mendapatkan masukan.

Pada pemerintah daerah, anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku.

Untuk dapat menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan harapan dan kondisi normatif maka APBD yang pada hakikatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas pokok dan fungsi unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Artinya, APBD harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang handak dicapai, tugas-tugas dan fungsi pokok sesuai dengan kondisi, potensi, aspirasi dan kebutuhan riil di masyarakat untuk suatu tahun tertentu. Dengan demikian alokasi dana yang digunakan untuk membiayai berbagai program dan kegiatan dapat memberikan manfaat yang benar-benar dirasakan masyarakat dan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik (PP No 58 Tahun 2005)

Proses penyusunan anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2002:63) mempunyai fungsi utama, yaitu: (a) sebagai alat perencanaan, (b) alat pengendalian, (c) alat kebijakan fiskal, (d) alat politik, (e) alat koordinasi dan komunikasi, (f) alat penilaian kinerja, (g) alat motivasi, dan (h) alat menciptakan ruang publik.

Menurut Sumarno (2005), partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai proses organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan, dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Pimpinan yang mampu meningkatkan partisipasi bawahannya, maka dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan cenderung lebih lancar dari pada

pimpinan yang tidak mampu meningkatkan partisipasi bawahannya. Dengan meningkatnya partisipasi, maka bawahan akan merasa lebih dihargai sehingga dapat diharapkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab dapat ditingkatkan (Siskawati, 2005:6).

Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses penganggaran daerah dengan pendekatan kinerja dalam Kepmendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

APBD yang dipresentasikan setiap tahun oleh eksekutif memberi informasi rinci kepada DPRD dan masyarakat tentang program-program apa yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai. Proses penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan (Mardiasmo, 2002:68), yaitu:

1. Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah.
2. Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan.
3. Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.

4. Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Dengan memandang APBD sebagai proses manajemen pemerintahan maka proses penyusunan APBD dianggap sebagai administrasi pemerintahan. Birokrasi pemerintahan juga beroperasi sebagaimana organisasi perusahaan dimana setiap elemen *sosial* dan kenegaraan dikontrol dan diarahkan untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

C. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan saran, tujuan, misi, dan visi pada pemerintah daerah. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja Aparat Pemerintah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan non *financial*. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan.

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

Menurut PP No.6 tahun 2008 tentang pedoman evaluasi penyelenggaraan pemerintah daerah, pemerintah berkewajiban mengevaluasi kinerja daerah untuk mengetahui keberhasilan penyelenggaraan pemerintah daerah dalam memanfaatkan hak yang diperoleh daerah dengan tercapainya keluaran dan hasil yang telah direncanakan. Tujuan utama dilaksanakan evaluasi, adalah untuk menilai kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam upaya peningkatan kinerja yang mendukung kinerja yang mendukung pencapaian tujuan otonomi daerah berdasarkan prinsip tata pemerintahan yang baik.

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002:65). Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dalam pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan anggaran perlu adanya perbandingan dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan peran akuntabilitas pemerintah. Namun, yang tidak kalah penting harus diperhatikan adalah para pembuat kebijakan dan profesional harus merumuskan visi dan tujuan dari rencana strategis dengan menggunakan input yang berasal dari publik. Sehingga, perlu dilakukan akomodasi atas input tersebut agar tidak mengundang kritikan dari publik.

1. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan *indikator* masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacts*) (Bastian 2005:267).

1. Indikator masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Indikator pengeluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/ non fisik.
3. Indikator hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tindakan *indikator* berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi menilai alat ukur *financial* dan *non financial* (Mardiasmo,2002:121). Pengukuran ini bertujuan untuk dapat membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efesiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik,

kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Kinerja sektor publik bersifat multidimensi, sehingga tidak ada *indikator* tunggal yang digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran *financial* saja tidak untuk mengukur kinerja sektor publik.

Pengukuran kinerja dalam Bastian (2005:275) merupakan alat untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema *indikator* kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

3. Aspek yang diukur

Menurut Bastian (2005:276), setiap organisasi biasanya tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut:

1. *Aspek Financial*
Aspek *financial* meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek *financial* ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja, sehingga kondisi keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.
2. *Kepuasan pelanggan*

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu jika dikaitkan dengan pemerintahan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

3. *Operasi dan Bisnis*

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran dan organisasi yang tercantum dalam skema strategis.

4. *Kepuasan pegawai*

Dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata.

5. *Kepuasan komunitas dan shareholders/stakeholders*

Pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasikan kepuasan dari para stakeholders.

6. *Waktu*

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan diharapkan relevan dan *up to date*.

Organisasi struktur publik menggunakan anggaran untuk menilai keberhasilan organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan, masyarakat dan bukan untuk memperoleh laba. Pengukuran kinerja merupakan alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan melakukan pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif. Selain itu, kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja berikutnya.

Proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak dalam dinas pemerintahan tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan selanjutnya, sangat menentukan bagi kesuksesan anggaran.

D. Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen menunjukkan keyakinan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Porte et.,al 1974) dalam Sumarno (2005:28).

Komitmen organisasi merupakan derajat dimana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Komitmen pada umumnya lebih kuat antara karyawan yang lama, mereka yang sudah mengalami sukses pribadi didalam organisasi, dan mereka yang aktif di dalam suatu kelompok.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Anggel dan Perry) dalam Sardjito (2007:30). Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nourl dan Parker, 1998) dalam Sardjito (2007:23). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Menurut Pinem (2005:10) Komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mendefinisikan diri sendiri secara positif dengan organisasi. Trisnaningsih (2007:25) menyebutkan bahwa komitmen organisasi cenderung

didefenisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (*pegawai*) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap loyal dari seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan kemauan untuk senantiasa berbuat yang terbaik bagi organisasinya dan sekaligus menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

E. Konsep Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya Veithzal Rivai (2004:65).

Menurut Gibson Dkk (2000:334) kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Menurut pendapat Gary Yukl, (2007:4) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau teknik yang dituang dalam sikap dan perilaku seseorang dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok atau bawahan agar dapat dan mau berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Tipe kepemimpinan akan identik dengan gaya kepemimpinan seseorang. Tipe kepemimpinan yang secara luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah

1. Tipe dan Gaya Otokratik

Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Egoismenya akan memutarbalikkan fakta yang sebenarnya sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoismenya, pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam

kehidupan organisasional. Ego yang besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya. Dengan persepsi yang demikian, seorang pemimpin otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya. Berdasarkan nilai tersebut, seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya dalam bentuk: Kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat lain dalam organisasi.

- Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas
- Pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan

Sikap pemimpin demikian akan menampakkan diri pada perilakunya dalam berinteraksi dengan bawahannya, misalnya tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya, menonjolkan kekuasaan formal.

2. Tipe dan Gaya Paternalistik

Tipe pemimpin ini umumnya terdapat pada masyarakat tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik mungkin disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: Kuatnya ikatan primordial, *Extended family system*, Kehidupan masyarakat yang komunalistik, Peranan adat istiadat yang kuat, Masih dimungkinkan hubungan pribadi yang intim.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai

tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional. Berdasarkan persepsi tersebut, pemimpin paternalistik menganut nilai organisasional yang mengutamakan kebersamaan. Nilai tersebut mengejawantah dalam sikapnya seperti kebapakan, terlalu melindungi bawahan. Sikap yang demikian tercermin dalam perilakunya berupa tindakannya yang menggambarkan bahwa hanya pemimpin yang mengetahui segala kehidupan organisasional, pemusatan pengambilan keputusan pada diri pemimpin. Dengan penonjolan dominasi keberadaannya dan penekanan kuat pada kebersamaan, gaya kepemimpinan paternalistik lebih bercorak pelindung.

3. Tipe dan Gaya Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pengikutnya tidak mempersoalkan nilai yang dianut, sikap, dan perilaku serta gaya yang digunakan pemimpin itu.

4. Tipe dan Gaya Demokratik

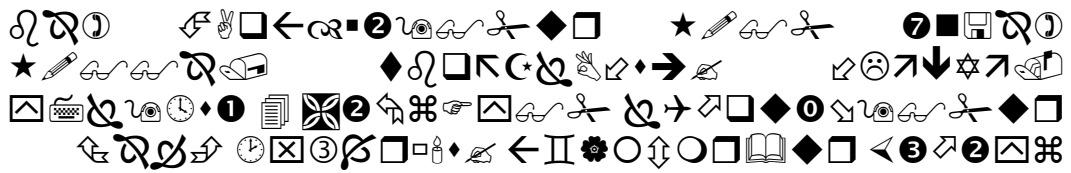
Ditinjau dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator. Karenanya,

pendekatan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya adalah holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratik menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang demokratik melihat bahwa dalam perbedaan sebagai kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan. Nilai yang dianutnya berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Nilai tersebut tercermin dari sikapnya dalam hubungannya dengan bawahannya, misalnya dalam proses pengambilan keputusan sejauh mungkin mengajak peran serta bawahan sehingga bawahan akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Dalam hal menindak bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja, cenderung bersifat korektif dan edukatif. Perilaku kepemimpinannya mendorong bawahannya untuk mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Karakteristik lainnya adalah kecepatan menunjukkan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi tinggi.

F. Kepemimpinan Dalam Persepektif Islam

Dalam pandangan syariah, memilih pemimpin bagi kaum muslimin termasuk kedalam kewajiban kolektif (fardhu kifayah). Dalilnya antara lain adalah Firman Allah dalam surat An-nisa ayat 59 yang berbunyi:

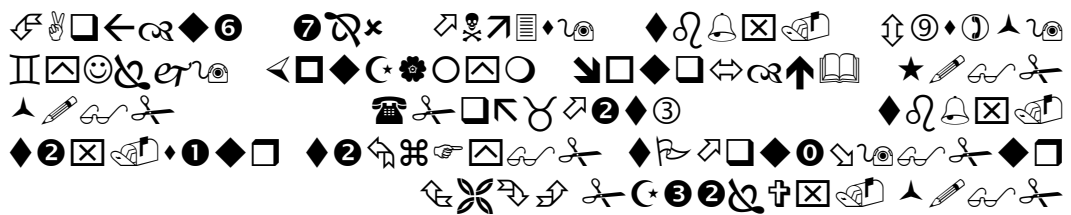




Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Ayat diatas secara tegas memerintahkan kaum muslimin untuk mentaati Allah SWT, Rasul dan Pemimpin mereka dan setiap manusia dibumi ini adalah pemimpin baik dalam keluarga sampai pemimpin dalam pemerintahan. Namun demikian, berbicara tentang kepemimpinan seharusnya tidak hanya terbatas pada sosok orangnya, tetapi juga sistem pemerintahan.

Tentang kepemimpinan Rasulullah terdapat dalam surat Al-ahzab ayat 21 :



Artinya : *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.*

Keteladanan rasulullah misalnya dalam memimpin, kepemimpinan beliau tidak diragukan lagi, semua tindak tanduk dalam memimpin merupakan cermin pribadi yang mulia dan suri tauladan yang baik. Sebagai sosok pemimpin, beliau

selalu mengedepankan nilai akhlak. Keistimewaan inilah yang menjadi muara penyebarluasan rahmat bagi alam semesta.

G. Kerangka Teoritis

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Nor (2007:45) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan meningkatkan kinerja, yaitu suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Hasil penelitian Sumarno (2005:65) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Nor (2007:60) menyebutkan adanya pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pada sektor publik, penelitian yang dilakukan Siskawati (2004:55) mendapat hasil bahwa partisipasi penyusunan

anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Selanjutnya Sardjito dan Osmad (2007:63) melakukan penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran kinerja aparat pemerintah daerah dan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah, dan menyebutkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin meningkat kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran.

Menurut Ikhsan (2007:32), 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.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan. Komitmen yang tinggi akan menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan Sardjito (2007:35)

Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran relatif cepat. Kejelasan anggaran akan mempermudah aparat pemerintah

daerah dalam menyusun anggaran dan mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan (Suhartono dan Solihin, 2006:10). Komitmen yang tinggi dari aparat pemerintah daerah akan berdampak pada tanggung jawab terhadap penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menyimpulkan pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial adalah positif signifikan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Osmad (2007:62) mendapatkan hasil yang menyebutkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja aparat Pemerintah Daerah dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Sumarno (2005:30), gaya kepemimpinan adalah derajat tingkat antara seseorang dengan teman kerjanya. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang dapat diarahkan pada keterbukaan dan lebih sifat humanis. Hasil penelitian tersebut menjelaskan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.

Menurut Trisnaningsih (2007:20) kinerja bawahan merupakan salah satu ukuran efektifitas kepemimpinan pada kepemimpinan tradisional, hubungan antara pemimpin dan bawahan hanya didasarkan pada adanya pertukaran sehingga mendorong bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati.

Penelitian Nor menyebutkan kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kontijen (gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial

tidak signifikan. Temuan ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005). Tetapi tidak konsisten dengan hasil penelitian Muslimah yang menyebutkan gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran dan meningkatkan kinerja.

H. Review Penelitian Terdahulu

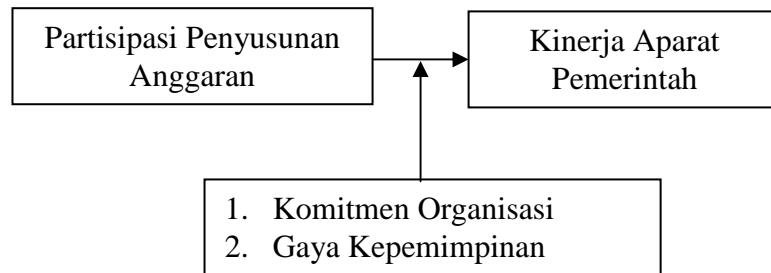
Hasil penelitian Nor (2007) tentang desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sumarno mendapatkan hasil terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pada sektor publik, penelitian yang dilakukan Siskawati (2004:68) menyebutkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja, hasil penelitian ini mendukung penelitian Kenis (1979) dan Indriantoro (2002).

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian tersebut, maka peneliti saat ini melakukan penelitian terhadap kinerja pemerintah dalam menyusun anggaran dengan menggunakan variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

I. Model Penelitian

Hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan (*variabel moderating*), partisipasi penyusunan anggaran (*variable independen*) terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (*variabel dependen*), yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut ini :

Gambar II.1. Model penelitian



J. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
- H₂: Komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
- H₃: Gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada 6 instansi/dinas badan pemerintahan yang ada di Kabupaten Kepulauan Meranti yang terdiri dari :

Tabel III.1 Daftar nama lokasi penelitian

NO	NAMA	ALAMAT
1.	Dispenda	Jl. Merdeka Slt. Panjang
2.	Disperindagkop & UKM	Jl. Pembangunan I Slt. Panjang
3.	Dinas PU	Jl. Dorak Slt. Panjang
4.	Disdikporapar	Jl. Dorak Slt. Panjang
5.	Distanhutlakan	Jl. Pembangunan I Slt. Panjang
6.	Dissostegtrans	Jl. Dorak Slt. Panjang

Sumber : Instansi/Dinas Badan Pemerintahan Kab. Kep. Meranti 2010

B. Teknik Pengumpulan Data

Hasil dari penelitian yang bersifat deskriptif ini diharapkan dapat menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah dalam menyusun anggaran. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua data yaitu data primer dan data sekunder.

1. 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,2002:147). Data

ini diperoleh langsung dari responden yang berupa opini terhadap suatu kegiatan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung (melalui perantara), diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, umumnya berupa bukti, catatan atau laporan histories yang tersusun dalam arsip (Indriantoro dan Bambang Supomo,2002:147). Data sekunder digunakan dalam memperoleh nama dinas-dinas pemerintah dan jumlah pegawai.

Tabel III.2 Daftar Jumlah Pegawai Masing-masing Instansi/Dinas

No	Nama Dinas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Proporsi 28%
1	Dispenda	23	25	48	13
2	Disperindgko&U KM	22	20	42	12
3	Dinas Pu	30	28	58	16
4	Disdikporaper	23	22	45	13
5	Distanhutlakan	45	40	85	24
6	Dissostegtrans	40	38	78	22
	Total	138	137	356	100

Sumber: Instansi/Dinas Badan Pemerintahan Kab. Kep. Meranti 2010

C. Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah dinas-dinas pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti. Sampel berasal dari Dinas-dinas Pemerintahan di Kabupaten Kepulauan Meranti.

Sampel adalah bagian atau wakil populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasinya, diambil sebagai sumber data penelitian (Samsul Hadi, 2006 : 46). Pemilihan sampel dalam penelitian ini merupakan *accidental sampling* dimana pengambilan sampel dengan memberikan secara langsung kuesioner kepada setiap pegawai yang dijumpai atas dasar seandainya saja, tanpa direncanakan terlebih dahulu. Kriteria pemilihan sampel adalah :

1. Pegawai yang terdapat pada bagian keuangan setiap dinas
2. Pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran.

Jumlah sampel dalam penelitian ini tidak bisa ditetapkan sebelumnya, dikarenakan setiap dinas memiliki jumlah pegawai bagian keuangan yang berbeda dengan bagian. Diharapkan sampel berjumlah lebih dari 30 orang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self report data*). Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian atau responden (Indriantoro, 2002:145). Data subjek diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan salah satunya secara tertulis atau bentuk kuesioner. Kuesioner berisi tanggapan atas pertanyaan tertulis yang diajukan oleh peneliti yang secara langsung disebarkan kepada dinas-dinas dan Aparat Pemerintah Daerah.

D. Konsep Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Indriantoro (2002:61), variabel adalah konstruk yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Penentuan variabel pada dasarnya merupakan operasional terhadap konstruk yaitu upaya mengurangi abstraksi sehingga dapat diukur. Defenisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Variabel yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah dua variabel moderating yaitu komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan, satu variabel independen: partisipasi penyusunan anggaran, dan satu variabel dependen: kinerja pemerintah daerah.

1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja aparat Pemerintah Daerah. Variabel ini diukur menggunakan beberapa instrumen dari Mardiasmo yang telah digunakan oleh Siskawati (2004) yang beberapa item pertanyaan juga terdapat didalam buku Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan. Instrumen terdiri dari 12 pertanyaan dengan menggunakan insrtumen pertanyaan berskala *Likert* mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju).

2. Variabel Independen

Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen pada penelitian ini adalah

partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan baik.

Variabel partisipasi penyusunan anggaran menggunakan instrumen dari Kenis (1979) dan telah dikembangkan oleh Mardiasmo dan pernah digunakan oleh Siskawati (2004) dan telah disesuaikan dengan system penganggaran di Indonesia. Instrumen ini menggunakan 5 skala *likert*, yaitu skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju) dan terdiri dari 5 pertanyaan.

3. Variabel moderating

Variable moderating adalah tipe variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel moderating, yaitu: komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

a. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan *continuance commitment scale* (CCS) yang dikembangkan oleh Mayer dan Allen (1990) dan telah

digunakan oleh Terisnansih (2007). Setiap responden diminta untuk menjawab 10 pertanyaan dengan jawaban mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara/teknik yang dituang dalam sikap dan perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok atau bawahan agar dapat dan mau berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan secara langsung ataupun tidak langsung mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan produktifitas karyawan.

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (1996) dan telah digunakan oleh Trisnansih (2007). Jawaban pertanyaan dengan menggunakan skala Likert dengan rentang antara 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

E. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif, yaitu cara menjelaskan hasil penelitian yang ada dengan menggunakan perumusan rumus matematis yang menghubungkan dengan teori yang ada, yang kemudian ditarik kesimpulan.

Untuk menganalisis jawaban kuisisioner dari responden, beri nilai dengan menggunakan ketentuan skala likert, Ghazali (2007) sebagai berikut:

A = Bobot Nilai = 5 (sangat setuju)

B = Bobot Nilai = 4 (setuju)

C = Bobot Nilai = 3 (ragu-ragu / netral)

D = Bobot Nilai = 2 (tidak setuju)

E = Bobot Nilai = 1 (sangat tidak setuju)

Selain itu, peneliti juga menggunakan tiga cara dalam penganalisaan data yaitu antara lain kualitas data (validitas dan reabilitas), uji normalitas data, uji asumsi klasik, (multikolineasitas, autokorelasi, heterokedastisitas) dan uji hipotesis (Regresi Linear Berganda).

1. Pengujian Kualitas Data

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

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi pearson, sedangkan pengujian reabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Sebuah item dalam suatu variabel yang dinyatakan valid jika *pearson correlation* item-itemnya lebih besar dari 0,3 (China dalam Darlis 2001). Sementara itu, suatu instrumen reabel bila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 (Nunnaly dalam Darlis 2001).

2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik adalah data yang berdistribusi normal. Uji normalitas ini dapat dilakukan dengan grafik histogram atau grafik normal P-Plot dimana prinsip dari normalitas ditunjukkan dengan melihat histogram dari residualnya. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikat arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, namun jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

F. Pengujian Asumsi Klasik

1. Uji Autokorelasi

Autokorelasi terjadi bila ada korelasi antara anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Penyimpangan asumsi ini biasanya muncul pada abservasi yang menggunakan data *time series*. Konsekuensi adanya autokorelasi ini adalah varian sampel tidak dapat menggambarkan varian populasinya, dan model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu.

Umumnya untuk mengetahui adanya autokorelasi dilakukan uji Durbin Watson dengan ketentuan sebagai berikut:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} e_t^2}$$

Keterangan:

e_t : Kesalahan gangguan dari sampel

e_{t-1} : Kesalahan gangguan dari sampel satu periode sebelumnya.

Ketentuan:

- 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

2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan fenomena adanya korelasi yang sempurna antara satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya. Konsekuensi praktis yang timbul sebagai akibat adanya multikolinearitas ini adalah kesalahan standar penaksiran semakin besar. Pengujian terhadap ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan mengamati:

- a. Besaran *Variance Inflation Faktor* 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 (di bawah 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.

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.

3. Uji Heterokedastisitas

Suatu model regresi dikatakan mengandung heterokedastisitas bila varians variabel dalam model tidak sama (konstan) akibat 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*. Penujian 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.

G. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang digunakan regresi berganda interksi. Fokus utama regresi pada penelitian ini adalah signifikan indeks koefisien dan sifat pengaruh interaksi variabel moderating (*gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi*) dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.

Setelah mendapat model penelitian yang baik, maka pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Ketiga hipotesis yang dikemukakan uji dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.(X_2 \times X_1) + \beta_3.(X_3 \times X_1) + e$$

Dimana	Y	: Kinerja Aparat Pemerintah
	X ₁	: Partisipasi Penyusunan Anggaran
	X ₂	: Komitmen Organisasi
	X ₃	: Gaya Kepemimpinan
	X ₂ X ₁	: Interaksi antara X2 dan X1
	X ₃ X ₁	: Interaksi Antara X3 dan X1
	a	: Konstanta
	$\beta_{1,2,3}$: Koefisien Regresi
	e	: Error

Untuk memperoleh kesimpulan dari analisis ini maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara menyeluruh atau simultan (Uji F). Dan secara parsial (Uji t) yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji atau membandingkan rata nilai sesuatu sampel dengan nilai lainnya. Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan tingkat yang ditentukan adalah 95 % dengan tingkat signifikan sebesar 0,05 % dan degree of freedom (df) $n - k$ membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti bahwa variabel independen mempunyai pengaruh bermakna terhadap variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

2. Uji Simultan (Uji F)

Untuk pengujian-pengujian variabel independen secara bersamaan digunakan statistik Uji F (F-test) dilakukan untuk melakukan apakah model pengujian hipotesis yang dilakukan tepat.

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel secara bersamaan berpengaruh terhadap variabel dependen. Analisis uji F ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan tingkat kepercayaan alpha yang ditentukan adalah 10% membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} yaitu apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p\ value < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti bahwa variabel independen secara bersamaan mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $P_{value} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasilnya tidak signifikan yang berarti bahwa variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

3. Koefisien Determinan

Koefisien determinan (R) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar persentase variabel-variabel independen. Semakin besar koefisien determinasinya, maka semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian regresi yang dihasilkan baik untuk mengistemasi nilai variabel dependen.

Begitu juga untuk mengetahui variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen dilihat dari koefisien korelasi parsial. Variabel independen yang memiliki koefisien korelasi parsial yang paling besar adalah independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini meliputi hasil penelitian untuk menguji secara empiris tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti: komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating, hasil penelitian meliputi statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis regresi berganda dan pembahasan.

A. Statistik Deskriptif Responden

Teknik pengumpulan data telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa sampel penelitian pejabat Eselon III dan Eselon IV yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang terdapat pada 6 kantor dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Meranti. Sedangkan kuesioner yang disebarakan secara keseluruhan kuesioner adalah sebanyak 100 buah kuesioner. Sedangkan tingkat pengumpulan kuesioner dapat dilihat pada tabel IV.1 dibawah ini.

Tabel IV.1 : Tingkat Pengumpulan Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Total Kuesioner yang disebarakan	100	100%
Total Kuesioner yang tidak terkumpul kembali	9	9%
Total Kuesioner yang terkumpul kembali	91	91%
Total kuesioner yang tidak dapat diolah	5	5%
Total kuesioner yang dapat diolah	86	86%

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan dari tabel IV.1 dapat dijelaskan bahwa peneliti menyebarkan 100 kuesioner, kuesioner yang tidak terkumpul kembali sebanyak 9 buah atau 9%. Kuesioner yang terkumpul kembali sebanyak 91 buah atau 91%. Kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 5 buah atau 5% jadi total kuesioner yang dapat diolah dari jumlah keseluruhan kuesioner yang disebarkan adalah 86 buah atau 86%. Sedangkan data demografi responden berdasarkan masa kerja, pendidikan terakhir, umur dan jenis kelamin terlihat pada tabel IV.2 dibawah.

Tabel IV.2 Data Demografi Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja		
Kurang dari 5 tahun	64	74.42
5 sampai 10 tahun	18	20.93
Lebih dari 10 tahun	4	4.65
Pendidikan Terakhir		
D3	33	38.37
S1	41	47.67
S2	5	5.81
SLTA	7	8.14
Umur		
21-30 tahun	55	63.95
31-40 tahun	27	31.40
41-50 tahun	2	2.33
Diatas 50 tahun	2	2.33
Jenis Kelamin		
Laki-laki	47	54.65
Perempuan	39	45.35

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel IV.2 dapat dilihat bahwa persentase data demografi responden sebagai berikut

1. Berdasarkan masa kerja pegawai di dominasi oleh responden dengan masa kerja dibawah 5 tahun yaitu sebanyak 64 orang atau 74,42%, hal ini dikarenakan Kabupaten Kepulauan Meranti merupakan kabupaten yang

baru berdiri sekitar 1 tahun yang lalu. Masa kerja antara 5 sampai dengan 10 tahun sebanyak 18 orang atau 20,93% dan 10 tahun keatas sebanyak 4 orang atau 4,65%.

2. Berdasarkan pendidikan terakhir, kebanyakan responden berpendidikan Strata 1 yaitu sebanyak 41 orang dengan persentase 47,67%, sedangkan D3 sebanyak 33 orang dengan persentase 38,37, SMA 7 orang dengan persentase 8,14%, dan 5 responden lainnya atau 5,81% berpendidikan S2.
3. Berdasarkan umur responden didominasi oleh responden yang berumur diantara 21-30 tahun sebanyak 55 orang dengan persentase 63,95%, yang berumur 31-40 tahun sebanyak 27 orang atau 31,40% dan yang berumur 41-50 tahun dan 50 tahun keatas sebanyak 2 orang dengan persentase 2,33%.
4. Responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki yaitu 47 orang atau 54,65% dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 39 orang atau 45,35%.

Analisa data dilakukan terhadap 86 sampel responden yang telah memenuhi kriteria untuk dapat diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data statistik deskriptif ditunjukkan pada tabel IV.3 dibawah ini.

Tabel IV.3 Statistik Deskriptif Responden

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Partisipasi	86	14	25	19.92
Kinerja	86	32	56	45.79
Komitmen	86	23	48	40.71
Gaya	86	21	43	36.08
Valid N (listwise)	86			

Sumber : Lampiran 1

Dalam Tabel IV.3 terlihat bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai minimum sebesar 14, nilai maksimum sebesar 25, dan nilai rata-rata sebesar 19,92. Jika jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 19,92, maka responden tersebut memiliki pengetahuan yang lebih tinggi tentang partisipasi anggaran.

Variabel kinerja aparat pemerintah daerah mempunyai nilai minimum 32 dan nilai maksimum 56, dan nilai rata-rata sebesar 45,79. Jika jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 45,79, maka responden tersebut memiliki pengetahuan yang lebih tinggi tentang kinerja aparat pemerintah daerah.

Variabel komitmen organisasi mempunyai nilai minimum 23 dan nilai maksimum 48, dan nilai rata-rata sebesar 40,71. Jika jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 40,71, maka responden tersebut memiliki pengetahuan yang lebih tinggi tentang komitmen organisasi.

Variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai minimum 21 dan nilai maksimum 43, dan nilai rata-rata sebesar 36,08. Jika jawaban rata-rata responden lebih tinggi dari 36,08, maka responden tersebut memiliki pengetahuan yang lebih tinggi tentang gaya kepemimpinan.

B. Rekapitulasi Tanggapan Responden

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Nor (2007:45) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan meningkatkan kinerja, yaitu suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Untuk lebih jelas mengenai partisipasi penyusunan anggaran berikut disajikan rekapitulasi jawaban responden mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Tabel IV.4 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Tentang Partisipasi Penyusunan Anggaran.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
1	Keterlibatan Bapak/Ibu dalam menyusun anggaran untuk bagian/biro/bidang yang bapak atau ibu pimpin.	0	8	26	25	27	86
2	Ide yang berasal dari bapak/Ibu mengenai hal-hal yang berhubungan dengan anggaran dari bagian/biro/bidang yang Bapak/Ibu pimpin.	0	2	7	44	33	86
3	Jumlah input/usulan Bapak/Ibu tercermin dalam anggaran.	0	8	21	26	29	86

4	Pentingnya kontribusi yang Bapak/Ibu berikan dalam penyusunan anggaran.	0	7	23	34	22	86
5	Ide yang berasal dari atasan ketika anggaran untuk bagian/biro/bidang yang Bapak/Ibu susun.	0	4	10	49	24	86
	Jumlah	0	30	87	178	135	430
	Persentase (%)	0,00	6,79	20,23	41,40	31,39	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel IV.4, rekapitulasi pertanyaan tentang variabel partisipasi penyusunan anggaran, dapat dilihat bahwa lebih 72% Responden menyatakan setuju dan sangat setuju mengenai partisipasi penyusunan anggaran yang terdapat di Dinas Pemerintah Daerah di Kabupaten Kepulauan Meranti.

2. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja pemerintah daerah adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan saran, tujuan, misi, dan visi pada pemerintah daerah. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja Aparat Pemerintah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan *non financial*. Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan.

Untuk lebih jelas tentang kinerja pemerintah daerah, di bawah ini akan di sajikan rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Kepulauan Meranti.

Tabel IV.5 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Tentang Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
1	Target permulaan selalu ditetapkan serendah mungkin.	9	11	17	32	16	86
2	Biasanya target mudah dicapai.	0	14	21	38	13	86
3	Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target yang ditetapkan terlalu rendah.	0	12	13	40	21	86
4	Dinas atau bagian lain sering meminta saya untuk meningkatkan target penerimaan.	4	21	19	29	3	86
5	Saya selalu menggunakan biaya perjalanan dinas yang semestinya.	0	4	5	17	60	86
6	Di pemda saya biaya perjalanan kadang digunakan untuk bonus staff.	2	11	24	44	5	86
7	Saya tidak dapat menyediakan informasi tentang pengeluaran rutin.	1	13	19	28	24	86
8	Proyek-proyek di pemda ini mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat.	3	2	7	55	18	86
9	Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek.	3	2	8	56	17	86
10	Umumnya proyek tersebut mencapai sasaran.	1	8	12	32	38	86
11	Beberapa proyek tidak mencapai tujuan.	5	0	1	46	32	86

12	Saya selalu menghabiskan tambahan dana yang tersedia karena adanya perubahan anggaran	1	8	17	38	22	86
	Jumlah	29	106	145	455	279	1032
	Persentase (%)	2,81	10,27	14,05	44,09	27,03	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel IV.5 rekapitulasi pertanyaan tentang kinerja aparat pemerintah daerah dapat dilihat bahwa lebih dari 70% responden menyatakan setuju dan sangat setuju mengenai kinerja dalam partisipasi penyusunan anggaran.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan derajat dimana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Komitmen pada umumnya lebih kuat antara karyawan yang lama, mereka yang sudah mengalami sukses pribadi didalam organisasi, dan mereka yang aktif di dalam suatu kelompok.

Untuk lebih jelasnya berikut di sajikan hasil dari jawaban responden mengenai komitmen organisasi.

Tabel IV.6 Rekapitulasi Hasil Jawaban Reponden Mengenai Komitmen Organisasi.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
1	Saya merasaiku memiliki organisasi/instansi di tempat saya bekerja.	0	4	14	20	47	86
2	Saya merasa terikat secara emosional dengan instansi di tempat saya bekerja.	1	5	10	32	38	86
3	Instansi/dinas/badan di tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya.	4	1	6	50	23	86

4	Saya merasa bagian dari instansi/dinas/badan di tempat saya bekerja.	0	4	12	29	40	86
5	Saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan Instansi/dinas di tempat saya bekerja.	1	6	15	35	28	86
6	Saat ini saya tetap tinggal di Instansi karena komitmen terhadap instansi/dinas/badan.	0	6	17	41	20	86
7	Alasan saya tetap bekerja di instansi/dinas/badan ini adalah karena loyalita terhadap instansi saya.	1	2	8	33	41	86
8	Saya merasa tidak komitmen jika meninggalkan pekerjaan di tempat saya bekerja.	1	6	16	36	26	86
9	Saya tidak merasa profesional jika meninggalkan pekerjaan di tempat saya bekerja.	1	9	17	33	25	86
10	Saya merasa tidak loyalitas terhadap instansi/dinas/badan jika saya memutuskan untuk keluar dari pekerjaan saya.	1	2	14	48	21	86
	Jumlah	10	45	129	357	309	860
	Persentase (%)	1,16	5,23	15,00	42,51	36,00	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel IV.6 rekapitulasi pertanyaan tentang komitmen organisasi lebih dari 78% responden menjawab setuju dan sangat setuju, ini menunjukkan bahwa para pegawai komitmen terhadap organisasinya

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau teknik yang dituang dalam sikap dan perilaku seseorang dalam mengarahkan dan mempengaruhi kelompok atau bawahan agar dapat dan mau berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Untuk lebih jelas tentang gaya kepemimpinan, di bawah ini akan di sajikan rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan.

Tabel IV.7 Rekapitulasi Hasil Jawaban Reponden Mengenai Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
1	Hubungan antara atasan dan bawahan di tempat saya bekerja sangat dekat.	1	6	15	21	41	86
2	Adanya saling percaya antara atasan, bawahan dan rekan kerja se profesi.	1	7	10	32	36	86
3	Adanya suasana kekeluargaan di tempat saya bekerja.	4	3	7	50	21	86
4	Pimpinan di tempat saya bekerja sangat menghargai gagasan bawahannya.	0	7	17	29	32	86
5	Komunikasi antara atasan, bawahan dan rekan sekerja sangat terbuka dan menyenangkan.	1	5	15	30	34	86
6	Hubungan antara anggota organisasi di tempat saya bekerja selalu baik dan harmonis.	0	8	20	39	19	86
7	Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif.	1	3	9	32	41	86
8	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu						

	memberikan arahan dalam mengerjakan tugas yang benar.	1	7	14	38	26	86
9	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menekankan pekerjaan dan memfokuskan pada tujuan dan hasil.	1	9	15	36	25	86
	Jumlah	10	55	122	307	275	774
	Persentase (%)	1,30	7,10	15,76	39,66	35,53	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel IV.7 rekapitulasi pertanyaan tentang gaya kepemimpinan lebih dari 75% responden menjawab setuju dan sangat setuju, ini menunjukkan bahwa baiknya kepemimpinan yang ada di pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti.

C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum data yang terkumpul dianalisis perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian ini akan menentukan layakannya data untuk dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang dilakukan terhadap seluruh item yang digunakan, hasilnya menunjukkan bahwa seluruh item yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Oleh karena itu kuesionernya layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian ini. Untuk selanjutnya peneliti membuat rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas seperti dalam tabel IV.8 dibawah ini.

Tabel IV.8 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

VARIABEL	VALIDITAS		RELIABILITAS	
	KORELASI	KEPUTUSAN	<i>Cronbach Alpha</i>	KEPUTUSAN
PARTISIPASI			0,642	Reliabel

prtps_1	0,665	Valid		
prtps_2	0,689	Valid		
prtps_3	0,745	Valid		
prtps_4	0,663	Valid		
prtps_5	0,438	Valid		
KINERJA			0,638	Reliabel
knrja_1	0,308	Valid		
knrja_2	0,466	Valid		
knrja_3	0,360	Valid		
knrja_4	0,614	Valid		
knrja_5	0,526	Valid		
knrja_6	0,332	Valid		
knrja_7	0,504	Valid		
knrja_8	0,525	Valid		
knrja_9	0,556	Valid		
knrja_10	0,557	Valid		
knrja_11	0,353	Valid		
knrja_12	0,504	Valid		
KOMITMEN			0,766	Reliabel
kmntn_1	0,527	Valid		
kmntn_2	0,696	Valid		
kmntn_3	0,395	Valid		
kmntn_4	0,415	Valid		
kmntn_5	0,774	Valid		
kmntn_6	0,480	Valid		
kmntn_7	0,647	Valid		
kmntn_8	0,643	Valid		
kmntn_9	0,489	Valid		
kmntn_10	0,607	Valid		
GAYA			0,717	Reliabel
gy_1	0,535	Valid		
gy_2	0,621	Valid		
gy_3	0,416	Valid		
gy_4	0,472	Valid		
gy_5	0,656	Valid		
gy_6	0,548	Valid		
gy_7	0,675	Valid		
gy_8	0,577	Valid		
gy_9	0,477	Valid		

Sumber : Lampiran 2 – 5

Dari tabel IV.8 dapat dijelaskan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah diukur dengan 36 item pertanyaan yang terdiri dari :

1. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan 5 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu 0,438, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua item variabel di atas 0,30 dan memenuhi syarat untuk valid. Setelah dilakukan uji reliabilitasnya, nilai *cronbach alpha* adalah 0,642 yang berarti variabel partisipasi anggaran tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60.
2. Variabel kinerja aparat pemerintah daerah diukur dengan 12 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu 0,308, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua item variabel di atas 0,30 dan memenuhi syarat untuk valid. Setelah dilakukan uji reliabilitasnya, nilai *cronbach alpha* adalah 0,638 yang berarti variabel kinerja aparat pemerintah daerah tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60.
3. Variabel komitmen organisasi diukur dengan 10 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu 0,395, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua item variabel di atas 0,30 dan memenuhi syarat untuk valid. Setelah dilakukan uji reliabilitasnya, nilai *cronbach alpha* adalah 0,766 yang berarti variabel komitmen

organisasi tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60.

4. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan 9 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi yang terendah yaitu 0,416, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua item variabel di atas 0,30 dan memenuhi syarat untuk valid. Setelah dilakukan uji reliabilitasnya, nilai *cronbach alpha* adalah 0,717 yang berarti variabel gaya kepemimpinan tersebut reliabel karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60.

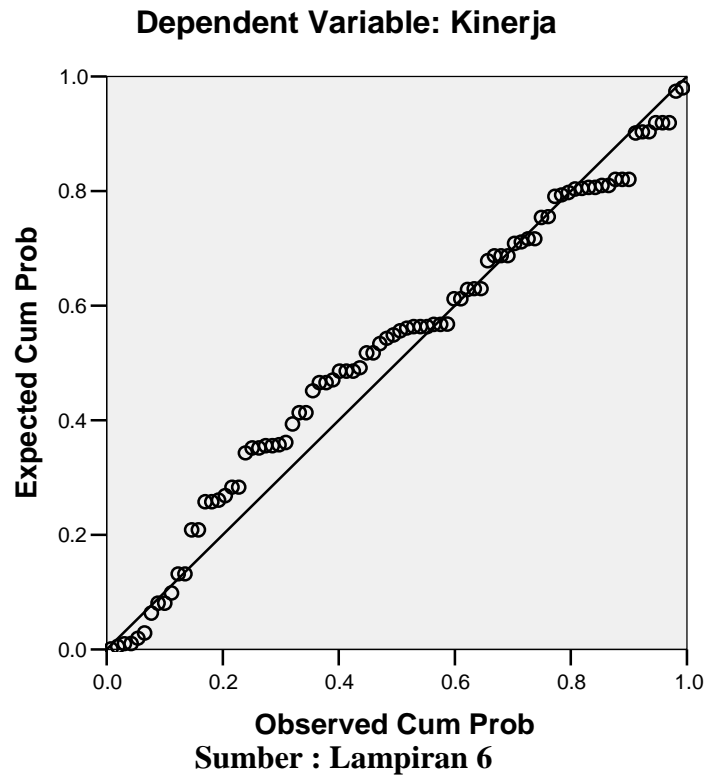
D. Analisis Data Penelitian

1. Analisis Uji Normalitas

Deteksi normalitas dilihat dengan menggunakan grafik normal P-P Plot of Regression Standarized Residual. Pada gambar terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas seperti terlihat pada gambar IV.1.

Gambar IV.1
Diagram P-P Plot Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Normalitas adalah langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis *multivariate* khususnya jika tujuannya adalah inferensi. Jika terdapat Normalitas, maka residual akan terdistribusi secara normal.

Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data juga menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variabel menghasilkan nilai K-S-Z dengan $P > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing data pada variabel yang diteliti terdistribusi secara normal. Hasil uji Normalitas disajikan sebagai berikut terlihat pada tabel IV.9 dibawah.

Tabel IV.9 Hasil Uji Normalitas K-S-Z Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi	Kinerja	Komitmen	Gaya
N		86	86	86	86
Normal Parameters ^a	Mean	19.92	45.79	40.71	36.08
	Std. Deviation	2.783	5.175	5.103	4.748
Most Extreme Differences	Absolute	.106	.142	.158	.133
	Positive	.106	.115	.097	.090
	Negative	-.081	-.142	-.158	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		.984	1.317	1.465	1.230
Asymp. Sig. (2-tailed)		.288	.062	.027	.097

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Lampiran 6

Tabel IV.9 menunjukkan nilai K-S-Z untuk variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,984 dengan signifikansi sebesar 0,288. Nilai K-S-Z untuk variabel kinerja, adalah sebesar 1,317 dengan signifikansi sebesar 0,062. Nilai K-S-Z untuk variabel komitmen organisasi, adalah sebesar 1,465 dengan signifikansi sebesar 0,027. Nilai K-S-Z untuk variabel gaya kepemimpinan, adalah sebesar 1,230 dengan signifikansi sebesar 0,097. Nilai K-S-Z semua variabel tersebut diatas 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel secara statistik telah terdistribusi secara normal dan layak digunakan sebagai data penelitian.

2. Analisis Uji Asumsi Klasik

a) Uji Multikolinearitas

Dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi terdapat kolerasi antar variabel independen. Model regresi dikatakan bebas Multikolinearitas jika Variance Inflation Factor (VIF) disekitar angka 1, dan mempunyai angka tolerance mendekati 1. Jika kolerasi antar variabel independen lemah (di bawah 0,5) maka dapat dikatakan bebas multikolinearitas, data yang baik dapat dikatakan

bebas multikolinearitas. Hasil Uji Multikolinearitas disimpulkan seperti pada tabel IV.10 dibawah.

Tabel IV.10 Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients						
Mode		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistic	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.924	4.026		7.433	.000		
	Partisipasi	.834	.183	.449	4.550	.000	.976	1.024
	Komitmen_Partisipasi	-.741	.814	-.090	-.910	.365	.971	1.030
	Gaya_Partisipasi	.084	.570	.014	.147	.884	.993	1.007

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran 7

Pada tabel IV.10 terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai nilai Tolerance sebesar 0,976 dan nilai VIF 1,024. Variabel hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai Tolerance sebesar 0,971 dan nilai VIF 1,030. Variabel hubungan gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai Tolerance sebesar 0,993 dan nilai VIF 1,007. Dikarenakan nilai VIF di sekitar angka 1 dan memiliki tolerance mendekati angka 1, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen, sehingga dapat diputuskan semua variabel bebas dari multikolinearitas dan layak digunakan.

b) Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi Autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Watson. Secara umum bisa diambil patokan :

1. Angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif

2. Angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi
3. Angka D-W di atas +2 berarti ada autokorelasi negatif

Tabel IV.11 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.471 ^a	.222	.193	4.648	.866

a. Predictors: (Constant), Gaya_Partisipasi, Partisipasi, Komitmen_Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja

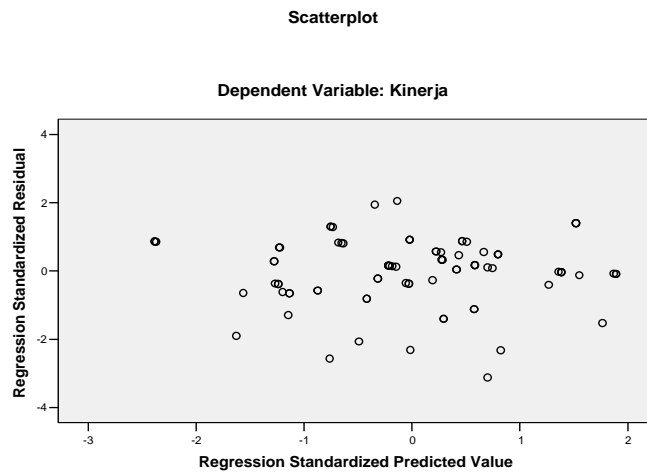
Sumber : Lampiran 7

Pada tabel IV.11 terlihat bahwa angka Durbin Watson dibawah 2 yaitu sebesar 0,866 yang berarti tidak ada autokorelasi. Dan dapat disimpulkan bahwa regresi ini baik karena bebas dari autokorelasi.

c) Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat melihat grafik scatterplot. Deteksinya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dimana sumbu X adalah Y menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y (Santoso, 2001: 210). Seperti terlihat pada gambar IV.2 dibawah.

**Gambar IV.2
Diagram Scatterplot Heterokedastisitas**



Sumber : Lampiran 7

Pada Gambar IV.2 tidak terlihat pola yang jelas karena titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

D. Analisa Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan regresi linear, dilakukan dengan menggunakan metode enter, dimana semua variabel dimasukkan untuk mencari pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen melalui meregresikan kinerja aparat pemerintah daerah sebagai dependen dan partisipasi penyusunan anggaran, hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran dan hubungan gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen. Hasil pengujian hipotesis seperti yang tercantum dalam tabel IV.12 di bawah.

Tabel IV.12 Hasil Regresi

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.924	4.026		7.433	.000		
	Partisipasi	.834	.183	.449	4.550	.000	.976	1.024
	Komitmen_Partisipasi	-.741	.814	-.090	-.910	.365	.971	1.030
	Gaya_Partisipasi	.084	.570	.014	.147	.884	.993	1.007

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran 8

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik didapat sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.(X_2xX_1) + \beta_3.(X_3xX_1) + e$$

$$Y = 29,924 + 0,834X_1 - 0,741X_2xX_1 + 0,084X_3xX_1 + e$$

1. Konstanta sebesar 29,924 menyatakan, bahwa jika variabel independen tetap maka variabel dependen adalah sebesar 29,924.
2. Hasil regresi menunjukkan variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,834 yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mengalami peningkatan sebesar 1, maka variabel dependen (kinerja aparat pemerintah daerah) juga akan mengalami peningkatan sebesar 83,4%.
3. Hasil regresi menunjukkan variabel hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran sebesar -0,741 yang menyatakan bahwa hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran mengalami penurunan sebesar 1, maka variabel dependen (kinerja aparat pemerintah daerah) juga akan mengalami penurunan sebesar 74,1%.
4. Hasil regresi menunjukkan variabel hubungan gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,084 yang menyatakan bahwa

hubungan gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran mengalami peningkatan sebesar 1, maka variabel dependen (kinerja aparat pemerintah daerah) juga akan mengalami peningkatan sebesar 8,4%.

1. Hasil Uji Regresi Secara Parsial

a) H₁ = Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Berdasarkan statistik t tabel sebesar $1,663 < t$ hitung sebesar 4,550 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ 0,05 atau 5% maka H₁ diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Nor (2007:45) menyatakan partisipasi sebagai alat pencapaian tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik diharapkan meningkatkan kinerja, yaitu suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Dengan diterimanya hipotesis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran akan menyebabkan meningkat kinerja aparat pemerintah daerah.

b) H₂ = Komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

Berdasarkan statistik t tabel sebesar 1,663 > t hitung sebesar -0,910 dengan nilai signifikansi sebesar 0,365 > α 0,05 atau 5% maka H₂ ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong anggota organisasi berusaha keras mencapai tujuan. Komitmen yang tinggi akan menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan Sardjito (2007:35). Dengan ditolaknya hipotesis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran bukan merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasi untuk pencapaian kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Kepulauan Meranti.

c) H₃ = Gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

Berdasarkan statistik t tabel sebesar 1,663 > t hitung sebesar 0,147 dengan nilai signifikansi sebesar 0,884 > α 0,05 atau 5% maka H₃ ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Gaya pemimpin adalah derajat tingkat antara seseorang dengan teman kerjanya. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang dapat diarahkan pada keterbukaan dan lebih sifat humanis Sumarno (2005:30). Dengan ditolaknya hipotesis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh dorongan penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Kepulauan Meranti.

2. Hasil Uji Regresi Secara Simultan

Hasil uji regresi secara simultan atau uji F dapat dilihat pada tabel IV.13 dibawah ini :

Tabel IV.13 Hasil Uji F Hitung

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	504.715	3	168.238	7.787	.000 ^a
	Residual	1771.518	82	21.604		
	Total	2276.233	85			

a. Predictors: (Constant), Gaya_Partisipasi, Partisipasi, Komitmen_Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran 8

Pada tabel IV.13 hasil regresi menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 7,787 > F tabel sebesar 3,952, dengan nilai signifikansi probabilitas sebesar 0,000 < 0,05. Maka model regresi menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.

3. Koefisien Determinasi

Nilai R (koefisien determinasi) terlihat pada tabel IV.14 dibawah :

Tabel IV.14 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.471 ^a	.222	.193	4.648	.866

a. Predictors: (Constant), Gaya_Partisipasi, Partisipasi, Komitmen_Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran 8

Tabel diatas menunjukkan nilai R sebesar 0,471 berarti hubungan keeratan secara bersama-sama antara variabel dependen dan variabel independen tidak cukup kuat karena R lebih kecil dari 0,5. Nilai R² (koefisien determinasi) sebesar 0,222, artinya hanya 22,2% kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Meranti dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran dan hubungan gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan sisanya sebesar 77,8% dipengaruhi sebab-sebab yang lain yang tidak diteliti pada penelitian ini seperti informasi asimetri, senjangan anggaran, perubahan anggaran dan faktor-faktor lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian terhadap model penelitian dan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil regresi secara parsial menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara statistik t tabel sebesar $1,663 < t$ hitung sebesar $4,550$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ $0,05$ atau 5% maka H_1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Hasil regresi secara parsial menunjukkan bahwa hubungan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran secara statistik t tabel sebesar $1,663 > t$ hitung sebesar $0,910$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,365 > \alpha$ $0,05$ atau 5% maka H_2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
3. Hasil regresi secara parsial menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran secara statistik t tabel sebesar $1,663 > t$ hitung sebesar $0,147$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,884 > \alpha$ $0,05$ atau 5% maka H_3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

4. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar $7,787 > F$ tabel sebesar 3,952, dengan nilai signifikansi probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$. Maka model regresi menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka penulis dapat mengemukakan beberapa saran :

1. Dikarenakan pada penelitian ini hanya terdapat variabel independen yang menyatakan pengaruh terhadap variabel dependen, maka disarankan kepada pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Meranti agar memperhatikan faktor-faktor penting untuk meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah seperti partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.
2. Bagi peneliti berikutnya sebaiknya menguji variabel-variabel lain yang untuk mengetahui faktor-faktor yang bisa meningkatkan kinerja pemerintah daerah
3. Untuk memperoleh hasil penelitian yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih besar dari penelitian sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Quranul Karim Surat An-Nisa Ayat 59

Al-Ahzab Ayat 21

Bastian, Indra, 2005, *Akuntansi Sektor Publik*, Erlangga, Jakarta

Darma, E. S, 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.

Gibson L James Dkk,2000, *Organisasi* Erlangga, Jakarta

Ghozali, Imam, 2007, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Cetakan IV, Badan Penerbit Universitas diponogoro, Semarang.

Hadi, Syamsul, 2006. *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Ekonisia Fakultas UII Yogyakarta.

Hansen dan Mowen, 2001,*Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.

Ikhsan Irvan,2007, *pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*, SNA X, Makassar

Indriantoro N dan Bambang S, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Jogjakarta.

Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi Offset, Jogjakarta.

Mulyadi, 2001,*Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.

Muslimah, Susulawati, *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job-Relevant terhadap Sistem Penganggaran*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol 4, No 2, Juli 2008.

Nor, Wahyudin, 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA X, Makassar.

- Pinem, 2005, *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor, Motivasi sebagai Variabel Intervening*
- Prasstito, Arif, 2004, *Cara mudah Mengatasi Masalah statistik dan Rancangan Percobaan dengan SPSS 12*, Cet 1.PT. Elex Media Komputindo Jakarta
- Rivai Veithzal, 2004 *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Rupublik Indonesia, Kepmendagri No.29 Tahun 2002, *Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran dan Belanja Daerah.*
- Republik Indonesia, Permendagri No. 13 Tahun 2006, *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.*
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2008 tentang *Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.*
- Sardjito, dKK, 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah; Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.* SNA X. Denpasar.
- Sumarno, J, 2005, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Simposium Nasional VIII, Solo.
- Suhartono dan Solihin, 2006. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen organisasi sebagai pmoderasi.* SNA1X, Padang.
- Siskawati, Vidya. 2004, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pemda*, Skripsi Universitas Bung Hatta, Padang.
- Trisnaningsih,S, 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor*, SNA X, Makasar.s
- Yulk Gary, 2007, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Indeks Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Nama Lokasi Penelitian.....	41
Tabel 2 Daftar Jumlah Pegawai	42
Tabel 3 Tingkat Pengumpulan Kuisisioner	53
Tabel 4 Data Demografi Responden.....	54
Tabel 5 Statistik Deskriptif Responden	55
Tabel 6 Rekapitulasi hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	57
Tabel 7 Hasil Uji Normalitas K-S-Z Tes	61
Tabel 8 Hasil Uji Multikolinearitas	62
Tabel 9 Hasil Uji Autokorelasi	63
Tabel 10 Hasil Uji Regresi.....	64
Tabel 11 Hasil Uji F Hitung.....	68
Tabel 12 Hasil Koefesien Determinan.....	68

KUESIONER

Identitas Responden

Mohon bapak/ ibu menjawab pernyataan berikut dengan memberi tanda Ceklis pada kolom yang disediakan sesuai dengan salternatif pernyataan yang telah disediakan (√)

Nama :(*Boleh tidak disebutkan*)

Kantor/Badan/Dinas :

Pemerintah Kabupaten/kota :

Alamat Kantor/Badan/Dinas :

Jabatan :

Lama Menjabat :

Masa Kerja : () Kurang dari 5 tahun

() 2. 5 s/d 10 tahun

() Lebih dari 10 tahun

Pendidikan Terakhir : () D3

() S1

() S2

() S3

() SLTA

Umur : () 21-30

() 31-40

() 41-50

() Di atas 50

Jenis Kelamin : () laki-laki

() Perempuan

Silahkan beri tanda (√) pada satu pertanyaan disetiap pilihan

Keterangan:

STS : Sangat tidak setuju

TS : Tidak setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat setuju

A. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

No	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

1	Keterlibatan Bapak/Ibu dalam menyusun anggaran untuk bagian/biro/bidang yang bapak atau ibu pimpin.					
2	Ide yang berasal dari bapak/Ibu mengenai hal-hal yang berhubungan dengan anggaran dari bagian/biro/bidang yang Bapak/Ibu pimpin.					
3	Jumlah input/usulan Bapak/Ibu tercermin dalam anggaran.					
4	Pentingnya kontribusi yang Bapak/Ibu berikan dalam penyusunan anggaran.					
5	Ide yang berasal dari atasan ketika anggaran untuk bagian/biro/bidang yang Bapak/Ibu susun.					

B. KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH

No	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Target permulaan selalu ditetapkan serendah mungkin.					
2	Biasanya target mudah dicapai.					
3	Atasan saya sering bersikap kritis terhadap penentuan target yang ditetapkan terlalu rendah.					
4	Dinas atau bagian lain sering meminta saya untuk meningkatkan target penerimaan.					
5	Saya selalu menggunakan biaya perjalanan dinas yang semestinya.					
6	Di pmda saya biaya perjalanan kadang digunakan untuk bonus staff.					

7	Saya tidak dapat menyediakan informasi tentang pengeluaran rutin.					
8	Proyek-proyek di pemda ini mengikuti kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat.					
9	Kebutuhan dan prioritas masyarakat setempat tidak dipertimbangkan pada saat merencanakan dan melaksanakan proyek.					
10	Umumnya proyek tersebut mencapai sasaran.					
11	Beberapa proyek tidak mencapai tujuan.					
12	Saya selalu menghabiskan tambahan dana yang tersedia karena adanya perubahan anggaran					

C. KOMITMEN ORGANISASI

No	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa ikut memiliki organisasi/instansi di tempat saya bekerja.					
2	Saya merasa terikat secara emosional dengan instansi di tempat saya bekerja.					
3	Instansi/dinas/badan di tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya.					
4	Saya merasa bagian dari instansi/dinas/badan di tempat saya bekerja.					
5	Saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan Instansi/dinas di tempat saya bekerja.					

6	Saat ini saya tetap tinggal di Instansi karena komitmen terhadap instansi/dinas/badan.					
7	Alasan saya tetap bekerja di instansi/dinas/badan ini adalah karena loyalitas terhadap instansi saya.					
8	Saya merasa tidak komitmen jika meninggalkan pekerjaan di tempat saya bekerja.					
9	Saya tidak merasa profesional jika meninggalkan pekerjaan di tempat saya bekerja.					
10	Saya merasa tidak loyalitas terhadap instansi/dinas/badan jika saya memutuskan untuk keluar dari pekerjaan saya.					

D. Gaya Kepemimpinan

No	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Hubungan antara atasan dengan bawahan di tempat saya bekerja sangat dekat.					
2	Adanya saling percaya antara atasan, bawahan dan rekan kerja se profesi.					
3	Adanya suasana kekeluargaan di tempat saya bekerja.					
4	Pimpinan di tempat saya bekerja sangat menghargai gagasan bawahannya.					
5	Komunikasi antara atasan, bawahan dan rekan sekerja sangat terbuka dan menyenangkan.					

6	Hubungan antara anggota organisasi di tempat saya bekerja selalu baik dan harmonis.					
7	Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif.					
8	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu memberikan arahan dalam mengerjakan tugas yang benar.					
9	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu menekankan pekerjaan dan memfokuskan pada tujuan dan hasil.					

LAMPIRAN 1 : STATISTIK DESKRIPTIF RESPONDEN

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Partisipasi	86	14	25	19.92
Kinerja	86	32	56	45.79
Komitmen	86	23	48	40.71
Gaya	86	21	43	36.08
Valid N (listwise)	86			

LAMPIRAN 2 : HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL PARTISIPASI

VALIDITAS

Correlations

		prtps_1	prtps_2	prtps_3	prtps_4	prtps_5	Partisipasi
prtps_1	Pearson Correlation	1	.581**	.302**	.163	.039	.665**
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.135	.720	.000
	N	86	86	86	86	86	86
prtps_2	Pearson Correlation	.581**	1	.503**	.238*	-.054	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.027	.619	.000
	N	86	86	86	86	86	86
prtps_3	Pearson Correlation	.302**	.503**	1	.352**	.158	.745**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.001	.147	.000
	N	86	86	86	86	86	86
prtps_4	Pearson Correlation	.163	.238*	.352**	1	.361**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.135	.027	.001		.001	.000
	N	86	86	86	86	86	86
prtps_5	Pearson Correlation	.039	-.054	.158	.361**	1	.438**
	Sig. (2-tailed)	.720	.619	.147	.001		.000
	N	86	86	86	86	86	86
Partisipasi	Pearson Correlation	.665**	.689**	.745**	.663**	.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.640	.642	5

LAMPIRAN 3 : HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KINERJA APARAT

VALIDITAS

Correlations

	knrja_1	knrja_2	knrja_3	knrja_4	knrja_5	knrja_6	knrja_7	knrja_8	knrja_9	knrja_10	knrja_11	knrja_12	Kinerja
knrja_1 Pearson Correlati	1	.346**	.092	.056	-.160	-.059	.155	-.009	-.163	.191	-.098	-.064	.308**
Sig. (2-tailed)		.001	.400	.608	.142	.591	.154	.934	.133	.078	.370	.557	.004
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_2 Pearson Correlati	.346**	1	.316**	.197	.104	-.024	.046	.233*	.229*	.073	-.025	-.037	.466**
Sig. (2-tailed)	.001		.003	.069	.342	.827	.672	.031	.034	.506	.819	.732	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_3 Pearson Correlati	.092	.316**	1	.256*	.011	-.094	.063	.136	-.040	.005	.157	-.033	.360**
Sig. (2-tailed)	.400	.003		.018	.918	.390	.564	.211	.715	.967	.148	.761	.001
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_4 Pearson Correlati	.056	.197	.256*	1	.151	-.033	.051	.145	.175	.436**	-.012	.251*	.526**
Sig. (2-tailed)	.608	.069	.018		.165	.764	.642	.182	.107	.000	.909	.020	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_5 Pearson Correlati	-.160	.104	.011	.151	1	.011	.233*	.011	.125	.245*	-.097	.315**	.332**
Sig. (2-tailed)	.142	.342	.918	.165		.917	.031	.920	.252	.023	.373	.003	.002
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_6 Pearson Correlati	-.059	-.024	-.094	-.033	.011	1	.249*	.006	.429**	-.025	.403**	.229*	.361**
Sig. (2-tailed)	.591	.827	.390	.764	.917		.021	.958	.000	.816	.000	.034	.001
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_7 Pearson Correlati	.155	.046	.063	.051	.233*	.249*	1	.184	.208	.290**	.102	.059	.504**
Sig. (2-tailed)	.154	.672	.564	.642	.031	.021		.090	.054	.007	.350	.592	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_8 Pearson Correlati	-.009	.233*	.136	.145	.011	.006	.184	1	.362**	.347**	.200	.327**	.525**
Sig. (2-tailed)	.934	.031	.211	.182	.920	.958	.090		.001	.001	.064	.002	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_9 Pearson Correlati	-.163	.229*	-.040	.175	.125	.429**	.208	.362**	1	.113	.517**	.269*	.556**
Sig. (2-tailed)	.133	.034	.715	.107	.252	.000	.054	.001		.301	.000	.012	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_10 Pearson Correlati	.191	.073	.005	.436**	.245*	-.025	.290**	.347**	.113	1	-.191	.395**	.557**
Sig. (2-tailed)	.078	.506	.967	.000	.023	.816	.007	.001	.301		.078	.000	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_11 Pearson Correlati	-.098	-.025	.157	-.012	-.097	.403**	.102	.200	.517**	-.191	1	.101	.353**
Sig. (2-tailed)	.370	.819	.148	.909	.373	.000	.350	.064	.000	.078		.353	.001
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
knrja_12 Pearson Correlati	-.064	-.037	-.033	.251*	.315**	.229*	.059	.327**	.269*	.395**	.101	1	.504**
Sig. (2-tailed)	.557	.732	.761	.020	.003	.034	.592	.002	.012	.000	.353		.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Kinerja Pearson Correlati	.308**	.466**	.360**	.526**	.332**	.361**	.504**	.525**	.556**	.557**	.353**	.504**	1
Sig. (2-tailed)	.004	.000	.001	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.625	.638	12

LAMPIRAN 4 : HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

VALIDITAS

Correlations

	kmntn_1	kmntn_2	kmntn_3	kmntn_4	kmntn_5	kmntn_6	kmntn_7	kmntn_8	kmntn_9	kmntn_10	Komitmen
kmntn_1 Pearson Correla	1	.200	.154	.682**	.118	.215*	.247*	.109	.142	.149	.527**
Sig. (2-tailed)		.064	.156	.000	.280	.047	.022	.316	.194	.171	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_2 Pearson Correla	.200	1	.212*	-.053	.630**	.204	.383**	.422**	.205	.756**	.696**
Sig. (2-tailed)	.064		.050	.627	.000	.059	.000	.000	.059	.000	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_3 Pearson Correla	.154	.212*	1	.255*	.166	.069	.168	.058	-.083	.282**	.395**
Sig. (2-tailed)	.156	.050		.018	.126	.531	.122	.593	.447	.008	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_4 Pearson Correla	.682**	-.053	.255*	1	.208	.055	.219*	-.032	.016	.052	.415**
Sig. (2-tailed)	.000	.627	.018		.055	.614	.043	.767	.884	.634	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_5 Pearson Correla	.118	.630**	.166	.208	1	.261*	.489**	.581**	.432**	.461**	.774**
Sig. (2-tailed)	.280	.000	.126	.055		.015	.000	.000	.000	.000	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_6 Pearson Correla	.215*	.204	.069	.055	.261*	1	.555**	.220*	.160	.036	.480**
Sig. (2-tailed)	.047	.059	.531	.614	.015		.000	.042	.142	.745	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_7 Pearson Correla	.247*	.383**	.168	.219*	.489**	.555**	1	.254*	.157	.272*	.647**
Sig. (2-tailed)	.022	.000	.122	.043	.000	.000		.018	.149	.011	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_8 Pearson Correla	.109	.422**	.058	-.032	.581**	.220*	.254*	1	.526**	.423**	.643**
Sig. (2-tailed)	.316	.000	.593	.767	.000	.042	.018		.000	.000	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_9 Pearson Correla	.142	.205	-.083	.016	.432**	.160	.157	.526**	1	.075	.489**
Sig. (2-tailed)	.194	.059	.447	.884	.000	.142	.149	.000		.491	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
kmntn_10 Pearson Correla	.149	.756**	.282**	.052	.461**	.036	.272*	.423**	.075	1	.607**
Sig. (2-tailed)	.171	.000	.008	.634	.000	.745	.011	.000	.491		.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Komitmen Pearson Correla	.527**	.696**	.395**	.415**	.774**	.480**	.647**	.643**	.489**	.607**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.765	.766	10

LAMPIRAN 5 : HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

VALIDITAS

Correlations

	gy_1	gy_2	gy_3	gy_4	gy_5	gy_6	gy_7	gy_8	gy_9	Gaya
gy_1 Pearson Correlati	1	.222*	.151	.610**	-.030	.292**	.283**	.042	.036	.535**
Sig. (2-tailed)		.040	.166	.000	.784	.006	.008	.698	.740	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_2 Pearson Correlati	.222*	1	.309**	.112	.429**	.185	.296**	.360**	.159	.621**
Sig. (2-tailed)	.040		.004	.306	.000	.088	.006	.001	.144	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_3 Pearson Correlati	.151	.309**	1	.253*	.132	.083	.175	.074	-.108	.416**
Sig. (2-tailed)	.166	.004		.019	.224	.445	.107	.496	.323	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_4 Pearson Correlati	.610**	.112	.253*	1	.063	.146	.266*	-.115	-.026	.472**
Sig. (2-tailed)	.000	.306	.019		.562	.180	.013	.292	.813	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_5 Pearson Correlati	-.030	.429**	.132	.063	1	.205	.443**	.583**	.452**	.656**
Sig. (2-tailed)	.784	.000	.224	.562		.058	.000	.000	.000	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_6 Pearson Correlati	.292**	.185	.083	.146	.205	1	.582**	.167	.144	.548**
Sig. (2-tailed)	.006	.088	.445	.180	.058		.000	.125	.186	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_7 Pearson Correlati	.283**	.296**	.175	.266*	.443**	.582**	1	.232*	.162	.675**
Sig. (2-tailed)	.008	.006	.107	.013	.000	.000		.032	.136	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_8 Pearson Correlati	.042	.360**	.074	-.115	.583**	.167	.232*	1	.529**	.577**
Sig. (2-tailed)	.698	.001	.496	.292	.000	.125	.032		.000	.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
gy_9 Pearson Correlati	.036	.159	-.108	-.026	.452**	.144	.162	.529**	1	.477**
Sig. (2-tailed)	.740	.144	.323	.813	.000	.186	.136	.000		.000
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Gaya Pearson Correlati	.535**	.621**	.416**	.472**	.656**	.548**	.675**	.577**	.477**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

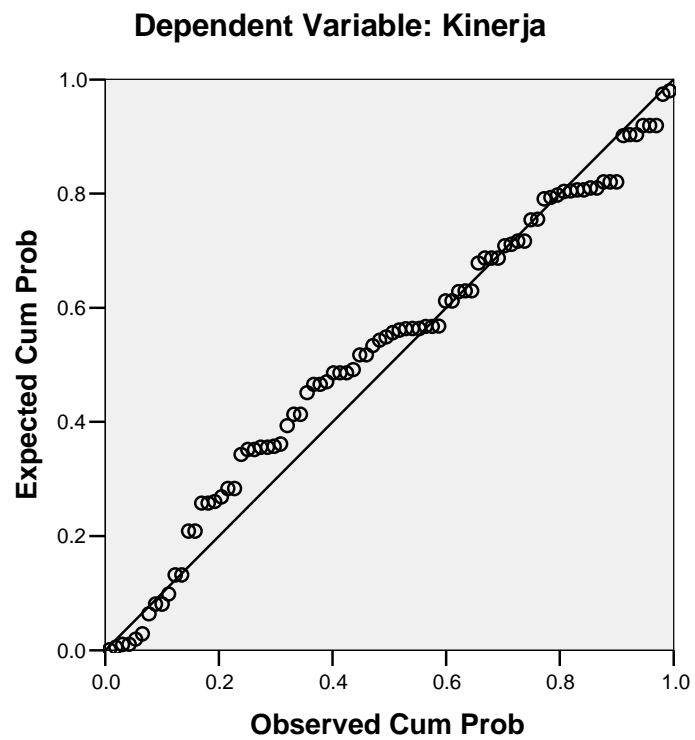
RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.713	.717	9

LAMPIRAN 6 : HASIL UJI NORMALITAS DATA

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi	Kinerja	Komitmen	Gaya
N		86	86	86	86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	19.92	45.79	40.71	36.08
	Std. Deviation	2.783	5.175	5.103	4.748
Most Extreme Differences	Absolute	.106	.142	.158	.133
	Positive	.106	.115	.097	.090
	Negative	-.081	-.142	-.158	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		.984	1.317	1.465	1.230
Asymp. Sig. (2-tailed)		.288	.062	.027	.097

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 7 : HASIL UJI ASUMSI KLASIK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.924	4.026		7.433	.000		
	Partisipasi	.834	.183	.449	4.550	.000	.976	1.024
	Komitmen_Partisipa	-.741	.814	-.090	-.910	.365	.971	1.030
	Gaya_Partisipasi	.084	.570	.014	.147	.884	.993	1.007

a. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^a

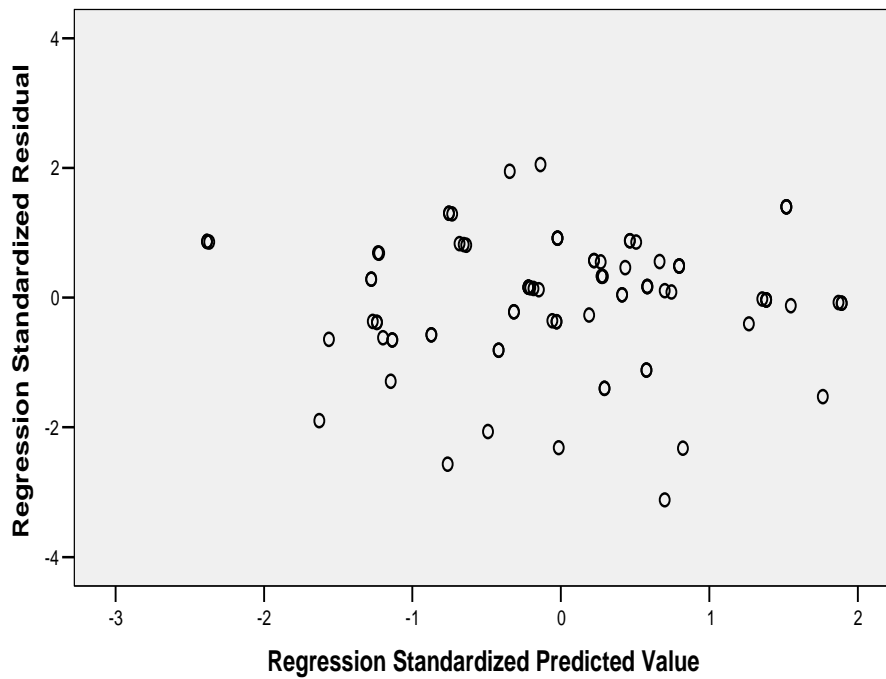
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.471 ^a	.222	.193	4.648	.866

a. Predictors: (Constant), Gaya_Partispasi, Partispasi, Komitmen_Partispasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN 8 : HASIL UJI REGRESI LINIER BERGANDA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.924	4.026		7.433	.000		
	Partisipasi	.834	.183	.449	4.550	.000	.976	1.024
	Komitmen_Partisipa	-.741	.814	-.090	-.910	.365	.971	1.030
	Gaya_Partisipasi	.084	.570	.014	.147	.884	.993	1.007

a. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	504.715	3	168.238	7.787	.000 ^a
	Residual	1771.518	82	21.604		
	Total	2276.233	85			

a. Predictors: (Constant), Gaya_Partisipasi, Partisipasi, Komitmen_Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.471 ^a	.222	.193	4.648	.866

a. Predictors: (Constant), Gaya_Partisipasi, Partisipasi, Komitmen_Partisipasi

b. Dependent Variable: Kinerja