

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA PEJABAT STRUKTURAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Wasono Nugroho
DPRD Kabupaten Grobogan

Sunarso
Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

This study aims to (1) analyze the significance of the effect of participation in budget preparation, organizational culture, and organizational commitment to performance structural officer. (2) analyze the effect of participation in the performance of official budgetary structural moderated by organizational culture (3) analyze the effect of budgetary participation on performance are moderated by officials structural organizational commitment. The population in this study were all middle and lower level leaders are involved in the preparation of the budget in as many as Pemerintahan Grobogan District 294 officials. Total sample as a whole by 74 respondents, taken using the technique of "Proportional Cluster Random Sampling". The data collection technique using a questionnaire through validity and reliability. Regression test requirements using classical assumption test. Data analysis techniques using multiple linear regression analysis and regression testing moderating the absolute value of the difference and hypothesis testing conducted by t test. The results show that: (1) participation in the preparation of the budget is not exhibited significantly affect the performance of the officials in the Government District Grobogan structural, (2) organizational culture has a significant effect on the structural performance of the officials in the Government District Grobogan, (3) organizational commitment have a significant influence on the performance District government officials Grobogan structural, (4) there is a significant effect of participation on performance budgeting at the district government officials structural Grobogan moderated by organizational culture, (5) there is a significant effect of budgetary participation on performance structural officials in the Government of the District Grobogan moderated by organizational commitment.

Keywords: *budget participation, organizational culture, organizational commitment, performance structural officer.*

PENDAHULUAN

Kinerja yang dicapai para manajer dalam literatur akuntansi berperilaku (*behavioral accounting*) sebagian besar berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan hubungan antara keduanya bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja manajer yang pada akhirnya dapat me-

ningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan organisasi adalah anggaran.

Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi serta alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepa-

da bawahan (Abriyani Puspaningsih, 2002: 65). Menurut Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007: 37) 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 ini yang menjadi perbedaan dengan anggaran sektor swasta karena tidak berhubungan dengan pengalokasian dana dari masyarakat.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Bass dan Levitt (1963) serta Schuler dan Kim (1976) dalam Slamet Riyadi (2000) menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian Adler dan Jonathan (2008) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja pada perusahaan manufaktur di New Zealand. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lopez, Louisiana, dan Rigsby (2008) dengan menggunakan sampel para manajer bank di Mexico, yang menghasilkan temuan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Eny Nursanti (2009), yang ternyata ditemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi (*contingency variable*).

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak kon-

sisten sehingga masih menimbulkan perdebatan. Govindarajan (1986) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007: 38) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) di mana sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mungkin berbeda antara satu situasi dengan situasi yang lain. Berkaitan dengan ketidakkonsistenan temuan penelitian tersebut, melalui pendekatan kontinjensi telah menarik minat para periset untuk melakukan eksplorasi di mana peneliti memasukkan variabel pemoderasi atau *moderating*.

Penelitian yang dilakukan Frucot dan Shearon (1991); Randall (1990); dan Indriantoro (2000) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2008: 38) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya pada penelitian Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2008) yang dilakukan di kantor Pemerintah Kota Semarang menghasilkan temuan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi orientasi pada orang dan komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah. Penelitian yang dilakukan Ngatemin (2009) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang diterapkan pada organisasi sektor publik khususnya di Pemerin-

taf Kabupaten Grobogan. Selain itu untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Grobogan yang dimoderasi oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hasil temuan ini menarik untuk diteliti, dalam artian apakah budaya dan komitmen organisasi akan memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat.

Penelitian ini dilakukan berkaitan dengan permasalahan yang dialami sektor publik, khususnya berkaitan dengan tuntutan mengenai peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan adanya tuntutan tersebut Pemerintah Kabupaten Grobogan terus berupaya untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan lebih efisien serta memberikan *outcomes* yang berkualitas kepada publik. Kenyataan yang dialami seringkali masih terjadi keterlambatan dalam pengusulan program kegiatan oleh masing-masing bagian, sehingga hal tersebut memberikan dampak terhadap kinerja manajerial dan selanjutnya mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Dalam mewujudkan kesuksesan anggaran, maka peningkatan kinerja manajerial menjadi perhatian penting bagi para pejabat struktural di setiap level organisasi dan tim anggaran pada Pemerintah Kabupaten Grobogan.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural. (2) menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural yang dimoderasi oleh budaya organisasi (3) menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural yang dimoderasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan tujuan penelitian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan.

H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan.

H₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan.

H₄ : Terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan yang dimoderasi oleh budaya organisasi.

H₅ : Terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan yang dimoderasi oleh komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi di Pemerintah Kabupaten Grobogan, dengan alasan ditemukan adanya permasalahan berkaitan dengan tuntutan pelayanan kepada publik.

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 130) "Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi, studi penelitiannya disebut studi populasi atau studi sensus". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural level menengah ke bawah yang ada di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Jumlah populasi sebanyak 294 pejabat struktural setingkat Kepala Sub Bagian, Kepala Sub Bidang, dan Kepala Seksi dari 30 Kantor dan Dinas di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Kriteria pemilihan dinas dan kantor dilakukan dengan alasan yaitu instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintah, yang berarti menyusun, menggunakan, dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah (Bambang Sardjito dan Osmad Muthafer, 2008).

Menurut Suharsimi Arikunto (2006:

131) "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti". Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini cukup besar, penelitian ini hanya mengambil sebagian dari populasi, di mana setiap Dinas dan Kantor diambil sebanyak 25%. Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 127) apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Selanjutnya teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik "Proportional Cluster Random Sampling", yaitu pengambilan sampel dilakukan dengan memperhatikan proporsi setiap stratum (strata/kelompok) kemudian pengambilan sampel dilakukan secara acak (random). Dengan demikian sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 74 orang pejabat struktural di seluruh kantor dan dinas Pemerintah Kabupaten Grobogan.

Untuk menguji kualitas data penelitian dilakukan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut.

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah perhitungan yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner (Imam Ghazali, 2005). Uji validitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur ketepatan instrumen partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pejabat struktural.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah perhitungan untuk menguji tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten (Jogiyanto, 2005). Tujuan uji reliabilitas dalam penelitian ini untuk menguji kepercayaan/kehandalan instrumen partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pejabat struktural. Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Kriteria instrumen dinyatakan reliabel menggunakan kriteria yang dikemukakan Nunnally dalam Imam Ghazali (2005) bahwa "Suatu konstruk

atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, sebaliknya apabila *Cronbach Alpha* ≤ 0,60 maka tidak reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau disebut BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), maka model regresi tersebut harus memenuhi asumsi klasik regresi. Uji asumsi klasik dilakukan melalui empat pengujian sebagai berikut:

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi linear antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau *residual* memiliki distribusi normal.

Analisis Data

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda berkaitan dengan pengujian hipotesis 1, 2, dan 3 bertujuan menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural.

2. Uji koefisien regresi parsial (uji t)

Uji t berkaitan dengan pengujian

hipotesis 1,2, dan 3 bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh secara parsial partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural.

3. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji F untuk menguji ketepatan model yang digunakan dalam memprediksi partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural.

4. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur besarnya sumbangan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural dalam persen.

5. Uji Nilai Selisih Mutlak 1

Uji nilai selisih mutlak 1 berkaitan dengan pengujian hipotesis 4, bertujuan menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural yang dimoderasi oleh budaya organisasi.

6. Uji Nilai Selisih Mutlak 2

Uji nilai selisih mutlak 2 berkaitan dengan pengujian hipotesis 5, bertujuan menguji komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural.

HASIL ANALISIS

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Hasil Uji Validitas

Perhitungan uji validitas instrumen menggunakan bantuan program SPSS versi 12. Hasil pengujian validitas instrumen dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap 7 butir instrumen partisipasi penyusunan anggaran valid karena masing-masing butir menghasilkan $p\ value < 0,05$.

b. Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan uji validitas terhadap 8 butir instrumen budaya organisasi valid karena masing-masing butir menghasilkan $p\ value < 0,05$.

c. Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan uji validitas terhadap 8 butir instrumen komitmen organisasi valid karena masing-masing butir menghasilkan $p\ value < 0,05$.

d. Variabel Kinerja Pejabat Struktural

Berdasarkan uji validitas terhadap 8 butir instrumen kinerja pejabat struktural valid karena masing-masing butir menghasilkan $p\ value < 0,05$.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrumen partisipasi penyusunan anggaran (X_1), budaya organisasi (X_2), komitmen organisasi (X_3), dan kinerja pejabat struktural (Y). Menurut Nunnally dalam Imam Ghozali (2005: 11), jika *Cronbach Alpha* menunjukkan $> 0,60$ maka hasil pengujian reliabilitas dari instrumen tersebut dikatakan reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen dapat disimpulkan sebagai berikut.

- Instrumen partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai *cronbach alpha* $0,701 > 0,60$ maka reliabel.
- Instrumen budaya organisasi mempunyai nilai *cronbach alpha* $0,755 > 0,60$ maka reliabel.
- Instrumen komitmen organisasi mempunyai nilai *cronbach alpha* $0,736 > 0,60$ maka reliabel.
- Instrumen kinerja pejabat struktural mempunyai nilai *cronbach alpha* $0,748 > 0,60$ maka reliabel.

Uji Asumsi Klasik Regresi Linear Berganda

a. Hasil Uji Multikolinearitas

Model regresi dinyatakan bebas dari penyimpangan/masalah (BLUE) apabila tidak terjadi multikolinearitas. Kriteria untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas pada model regresi dilihat dari besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factors* (VIF). Apabila nilai

tolerance > 0,1 dan nilai VIF yang dihasilkan dari masing-masing variabel < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi) tidak saling berkorelasi linear. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* setiap variabel (0,982; 0,975; 0,983) > 0,1 dan nilai VIF setiap variabel (1,018; 1,026; 1,018) < 10. Dengan demikian model regresi ganda dalam penelitian ini dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

b. Hasil Uji Autokorelasi

Pengujian ada tidaknya autokorelasi pada model regresi dilakukan dengan *Runs Test* sedangkan model regresi bebas dari autokorelasi apabila dari uji *Runs* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* > 0,05. Berdasarkan hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa model regresi tidak terjadi autokorelasi, karena dari hasil uji *Runs* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,815 > 0,05.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Glejser Test* (Uji *Glejser*) dengan cara meregres ulang variabel *absolut residual* dengan semua variabel independen. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat hasil signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (*absolut residual*). Kriteria uji yang diharapkan dari pengujian ini jika masing-masing variabel independen tidak signifikan terhadap *absolut residual* atau menghasilkan *p value* > 0,05 maka model regresi tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena masing-masing variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen or-

ganisasi) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *absolut residual* atau masing-masing variabel independen menghasilkan *p value* (0,244; 0,099; 0,644) > 0,05.

d. Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria pengujiannya, apabila hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* > 0,05 maka residual normal. Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,899 > 0,05 berarti residual normal.

Uji Asumsi Klasik Uji Selisih Mutlak 1

a. Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen (*Zscore* partisipasi penyusunan anggaran, *Zscore* budaya organisasi, dan *Abs_zx1_zx2*) tidak saling berkorelasi linear. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* setiap variabel (0,901; 0,923; 0,869) > 0,1 dan nilai VIF setiap variabel (1,110; 1,083; 1,151) < 10. Dengan demikian model uji selisih mutlak 1 dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

b. Hasil Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa model uji selisih mutlak 1 tidak terjadi autokorelasi, karena dari hasil uji *Runs* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,482 > 0,05.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji *glejser* menunjukkan bahwa model uji selisih mutlak 1 tidak terjadi heteroskedastisitas karena masing-masing variabel independen (*Zscore* partisipasi penyusunan anggaran, *Zscore* budaya organisasi, dan *Abs_zx1_zx2*) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *absolut residual* atau masing-masing variabel independen menghasilkan *p value* (0,865; 0,591; 0,759) > 0,05.

d. Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar $0,793 > 0,05$ berarti residual normal.

Uji Asumsi Klasik Uji Selisih Mutlak 2

a. Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen (*Zscore* partisipasi penyusunan anggaran, *Zscore* komitmen organisasi, dan *Abs_zx1_zx3*) tidak saling berkorelasi linear. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* setiap variabel ($0,993; 0,972; 0,972$) $> 0,1$ dan nilai *VIF* setiap variabel ($1,007; 1,029; 1,029$) < 10 . Dengan demikian model uji selisih mutlak 1 dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

b. Hasil Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa model uji selisih mutlak 1 tidak terjadi autokorelasi, karena dari hasil uji *Runs* menghasilkan nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar $0,815 > 0,05$.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji *glejser* menunjukkan bahwa model uji selisih mutlak 1 tidak terjadi heteroskedastisitas karena masing-masing variabel independen (*Zscore* partisipasi penyusunan anggaran, *Zscore* komitmen organisasi, dan *Abs_zx1_zx3*) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *absolut residual* atau masing-masing variabel independen menghasilkan *p value* ($0,932; 0,597; 0,100$) $> 0,05$.

d. Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai probabilitas atau *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar $0,691 > 0,05$ berarti residual normal.

Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis 1, 2, dan 3 dilakukan melalui uji regresi linear berganda, bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural yang dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Hasil uji regresi linear berganda dengan program SPSS versi 12 diperoleh hasil seperti tabel 1 berikut:

Berdasarkan hasil regresi di atas diperoleh nilai konstanta (a) = 2,836. Nilai koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran (b_1) = 0,266. Nilai koefisien regresi budaya organisasi (b_2) = 0,316. Nilai koefisien regresi komitmen organisasi (b_3) = 0,348. Berdasarkan hasil tersebut dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 2,836 + 0,266X_1 + 0,316X_2 + 0,348X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$a = 2,836$ artinya apabila partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi sama dengan 0 maka kinerja pejabat struktural adalah positif.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Penjelas	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	2,836	0,433	0,666
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,266	1,814	0,074
Budaya Organisasi	0,316	2,729	0,008
Komitmen Organisasi	0,348	2,841	0,006
F : 7,120			0,000
Adjusted R ² : 0,201			

Sumber : Data primer diolah 2011

$b_1 = 0,266$ artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila partisipasi penyusunan anggaran semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel budaya organisasi, dan komitmen organisasi dianggap konstan.

$b_2 = 0,316$ artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila budaya organisasi semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran, dan komitmen organisasi dianggap konstan.

$b_3 = 0,348$ artinya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila komitmen organisasi semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran, dan budaya organisasi dianggap konstan.

a. Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja pejabat struktural. Hasil uji disajikan seperti tabel 1 di atas.

Langkah-langkah uji t dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

1) Uji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural

Hasil uji t pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural seperti dijelaskan pada tabel 1 menghasilkan t hitung sebesar 1,814 dengan $p\ value$ (0,074) $> 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah

Kabupaten Grobogan. Dengan demikian tidak mendukung hipotesis 1.

2) Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural

Hasil uji t pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural seperti dijelaskan pada tabel 1 menghasilkan t hitung sebesar 2,729 dengan $p\ value$ (0,008) $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Dengan demikian mendukung hipotesis 2.

3) Uji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural

Hasil uji t pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural seperti dijelaskan pada Tabel 1 menghasilkan t hitung sebesar 2,841 dengan $p\ value$ (0,006) $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Dengan demikian mendukung hipotesis 3.

b. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji F untuk menguji model yang digunakan dalam memprediksi partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural.

Hasil uji F seperti tersaji pada tabel 1 diperoleh nilai F hitung sebesar 7,120 dengan $p\ value$ sebesar 0,000 $< 0,05$. Berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui sumbangan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pejabat struktural dalam persen.

Uji koefisien determinasi seperti pa-

da tabel 1 menghasilkan nilai *Adjusted R₂* (*Adjusted R Square*) sebesar 0,201 artinya sumbangan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pejabat struktural adalah sebesar 20,1%, sisanya sebesar 79,9% dijelaskan variabel lain misalnya motivasi, kepuasan kerja, dan sebagainya.

Uji Selisih Mutlak 1

Uji selisih mutlak 1 berkaitan dengan pengujian hipotesis 4, bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + b_3 |ZX_1 - ZX_2| + e.$$

Uji selisih mutlak 1 dengan program SPSS versi 12 diperoleh hasil seperti tabel 2 berikut:

Berdasarkan hasil uji nilai selisih mutlak 1 dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 31,114 + 0,705ZX_1 + 0,731ZX_2 + 1,071 |ZX_1 - ZX_2|$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$a = 31,114$ artinya apabila partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan moderasi $|ZX_1 - ZX_2|$ sama dengan 0 maka kinerja pejabat struktural adalah positif.

$b_1 = 0,705$ artinya partisipasi penyusu-

nan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila partisipasi penyusunan anggaran semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel budaya organisasi dan moderasi $|ZX_1 - ZX_2|$ dianggap konstan.

$b_2 = 0,731$ artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila budaya organisasi semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan moderasi $|ZX_1 - ZX_2|$ dianggap konstan.

$b_3 = 1,071$ artinya moderasi $|ZX_1 - ZX_2|$ berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi dianggap konstan.

a. Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji t)

Uji koefisien regresi parsial bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh secara parsial partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan moderasi $|ZX_1 - ZX_2|$ terhadap kinerja pejabat struktural.

Hasil uji t seperti dijelaskan pada tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|ZX_1 - ZX_2|$ signifikan

Tabel 2
Hasil Uji Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pejabat Struktural dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Variabel Penjelas	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	31,114	52,894	0,000
Zscore: Partisipasi Peny.Angg	0,705	2,209	0,030
Zscore: Budaya Organisasi	0,731	2,321	0,023
Abs_zx1_zx2	1,071	2,367	0,021
F : 6,158			0,001
Adjusted R ² : 0,175			

Sumber : Data primer diolah, 2011

atau menghasilkan p value (0,021) < 0,05 maka H_0 ditolak. Berarti budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Dengan demikian mendukung hipotesis 4.

b. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menguji ketepatan model Uji Selisih Multak 1 dalam memprediksi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan moderasi $|ZX_1-ZX_2|$ terhadap kinerja pejabat struktural.

Uji F seperti tersaji pada tabel 2 menghasilkan nilai F hitung sebesar 6,158 dengan p value sebesar 0,001 < 0,05. Berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan moderasi $|ZX_1-ZX_2|$ terhadap kinerja pejabat struktural.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui sumbangan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, dan moderasi $|ZX_1-ZX_2|$ secara simultan terhadap kinerja pejabat struktural dalam persen. Uji koefisien determinasi seperti pada tabel 2 menghasilkan nilai *Adjusted R²* (*Adjusted R Square*) sebesar 0,175 artinya sumbangan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, moderasi $|ZX_1-ZX_2|$ secara simultan terhadap kinerja pejabat struktural adalah sebesar 17,5%, sisanya sebesar 82,5% dijelaskan variabel lain misalnya motivasi, kepuasan kerja, dan sebagainya.

Uji Selisih Mutlak 2

Uji selisih mutlak 2 berkaitan dengan pengujian hipotesis 5, bertujuan untuk menguji komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural, dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1ZX_1 + b_2ZX_3 + b_3|ZX_1-ZX_3| + e.$$

Uji nilai selisih mutlak 2 dengan program SPSS versi 12 diperoleh hasil seperti tabel 3 berikut:

Berdasarkan hasil uji selisih mutlak 2 dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 31,064 + 0,692 ZX_1 + 0,811 ZX_3 + 1,056 |ZX_1-ZX_3|$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$a = 31,064$ artinya apabila partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan moderasi $|X_1-X_3|$ sama dengan 0 maka kinerja pejabat struktural adalah positif.

$b_1 = 0,692$ artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila partisipasi penyusunan anggaran semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel komitmen organisasi dan moderasi $|X_1-X_3|$ dianggap konstan.

$b_2 = 0,811$ artinya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap ki-

Tabel 3

Hasil Uji Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pejabat Struktural dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Variabel Penjelas	Koefisien	Nilai t	Signifikansi
(Constant)	31,064	60,816	0,000
Zscore: Partisipasi Peny Anggaran	0,692	2,335	0,022
Zscore: Komitmen Organisasi	0,811	2,710	0,008
Abs_zx1_zx3	1,056	2,981	0,004
F : 7,686			0,000
Adjusted R ² : 0,216			

Sumber : Data primer diolah, 2011

nerja pejabat struktural. Apabila komitmen organisasi semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan moderasi $|X_1-X_3|$ dianggap konstan.

$b_3 = 1,056$ artinya moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat struktural. Apabila moderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi semakin ditingkatkan, maka kinerja pejabat struktural semakin meningkat dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi dianggap konstan.

a. Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh secara parsial partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan moderasi $|ZX_1 - ZX_3|$ terhadap kinerja pejabat struktural.

Hasil perhitungan uji t seperti dijelaskan pada tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|ZX_1 - ZX_3|$ signifikan yang menghasilkan p value $(0,004) < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Berarti komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Dengan demikian mendukung hipotesis 5.

b. Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menguji ketepatan model Uji Selisih Multak 2 dalam memprediksi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan moderasi $|ZX_1 - ZX_3|$ terhadap kinerja pejabat struktural.

Uji F seperti tersaji pada tabel 3 menghasilkan nilai F hitung sebesar 7,686 dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$. Berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan moderasi $|ZX_1 - ZX_3|$ terhadap

kinerja pejabat struktural.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui sumbangan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan moderasi $|ZX_1 - ZX_3|$ secara simultan terhadap kinerja pejabat struktural dalam persen.

Uji koefisien determinasi seperti pada Tabel 3 menghasilkan nilai *Adjusted R²* (*Adjusted R Square*) sebesar 0,216 artinya sumbangan pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, moderasi $|X_1 - X_3|$ secara simultan terhadap kinerja pejabat struktural adalah sebesar 21,6%, sisanya sebesar 78,4% dijelaskan variabel lain misalnya motivasi, kepuasan kerja, dan sebagainya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pejabat Struktural

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Levitt (1963); Schuler dan Kim (1976); Brownell (1982); Brownell dan McInnes (1986); dan Indriantoro (1993) dalam Slamet Riyadi (2000) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Eny Nursanti (2009), yang ternyata ditemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi (*contingency variable*).

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pejabat struktural

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Implikasinya bahwa kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan dapat ditingkatkan melalui peningkatan budaya organisasi. Untuk lebih meningkatkan kinerja pejabat struktural, maka selama proses penyusunan anggaran berlangsung, organisasi perlu mengedepankan pentingnya budaya berorientasikan “orang”, dalam arti organisasi memperhatikan pentingnya hubungan kemanusiaan (*human relation*). Hal ini dapat diupayakan misalnya saling menghargai pendapat, memberikan penghargaan atas prestasi kerja, serta mendukung rasa kebersamaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2008) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural pemerintah daerah di Kantor Pemerintah Kota dan Kabupaten Semarang.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pejabat Struktural

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Untuk lebih meningkatkan kinerja pejabat struktural, maka selama proses penyusunan anggaran berlangsung para pejabat struktural perlu meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan menunjukkan rasa tanggung jawab dan loyalitas yang semakin tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2008) bahwa komitmen organisasi ber-

pengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural pemerintah daerah di Kantor Pemerintah Kota dan Kabupaten Semarang.

4. Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pejabat struktural dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 4 bahwa variabel budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Implikasinya, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan akan semakin kuat, apabila budaya organisasi berorientasi “orang” semakin didukung. Budaya organisasi berorientasikan orang akan semakin kuat apabila keputusan- keputusan penting lebih sering dibuat secara kelompok daripada secara individu, keputusan manajemen puncak lebih sering melibatkan bawahan, organisasi lebih tertarik pada orang yang mengerjakan, pemimpin cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi, perubahan- perubahan di organisasi ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen, organisasi memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru, adanya kebersamaan dan kekompakan kerja, dan organisasi peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai.

Temuan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Tjahjaning Poerwati (2002) serta Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2008) bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural. Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan- keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual. Temuan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan peneli-

tian yang dilakukan Eny Nursanti (2009) bahwa budaya organisasi tidak terbukti sebagai variabel moderasi pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di lingkungan Sekolah Menengah Atas Negeri Surakarta.

5. Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pejabat struktural dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 5 bahwa komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Implikasinya, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di komitmen organisasi akan semakin tinggi apabila didukung komitmen organisasi yang semakin tinggi. Komitmen organisasi para pejabat struktural akan semakin tinggi, apabila mereka memiliki *sense of belonging* (perasaan memiliki terhadap organisasi) yang semakin tinggi, adanya ikatan emosional dengan organisasi, merasa organisasi sangat berarti, merasa menjadi bagian dari organisasi, ikut merasakan apa yang menjadi masalah organisasi, tidak terikat dengan dengan organisasi lain, berusaha keras demi kesuksesan organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi.

Temuan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Randall (1990) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2008) bahwa komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pejabat struktural. di kantor Pemerintah Kota Semarang. Temuan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ngatemin (2009) bahwa komitmen organisasi tidak terbukti sebagai variabel moderasi pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terha-

dap kinerja manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak signifikan mempengaruhi kinerja pejabat structural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pejabat struktural tergantung pada faktor-faktor situasional atau dapat dipengaruhi oleh variabel kontingensi (*contingency variable*). Dengan demikian tidak mendukung hipotesis 1.
2. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Dengan demikian mendukung hipotesis 2.
3. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Dengan demikian mendukung hipotesis 3.
4. Hasil pengujian hipotesis 4 melalui uji selisih mutlak 1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Berarti, budaya organisasi yang berorientasikan orang akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan. Dengan demikian mendukung hipotesis 4.
5. Hasil pengujian hipotesis 5 melalui uji selisih mutlak 2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap

kinerja pejabat struktural di Pemerintah Kabupaten Grobogan yang dimoderasi oleh budaya organisasi. Dengan demikian mendukung hipotesis 5. Berarti, komitmen organisasi yang semakin tinggi akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pejabat struktural.

DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani Puspaningsih. 2002. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer. *JAAI FE UII*. Vol. 6 (2). Desember. Yogyakarta. p: 65-79.
- Adler. Ralph W. dan Reid. Jonathan. 2008. "The Effects Of Leadership Styles and Budget Participation On Job Satisfaction And Job Performance". *Asia- Pacific Management Accounting Journal*. Vol.3 (1). Desember: p.21-46.
- Bambang Sardjito. Dan Osmad Muthaher. 2008. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 2. No. 1. Maret: hal. 37-49.
- Brownell. P. 1982. "A field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control". *Journal: The Accounting Review*. Vol. 56. No. 4 October. p.766-777.
- Brownell. P. dan Mc.Innes. 1986. "Budgetary Participation. Motivation. And Managerial Performance". *Journal: The Accounting Review*. Vol. LXI. No. 4 October. p.587-600.
- Imam Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lopez MAL. Louisiana WWS. dan Rigsby JT. 2008. "An Update On Budgetary Participation. Locus Of Control. And The Effects On Mexican Managerial Performance And Job Satisfaction". *Journal IABR & TLC Conference Proceedings*. San Juan. Puerto Rico. USA. p.1-13.
- Ngatemin. 2009. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia". *Tesis: Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*. Medan (Tidak dipublikasikan).
- Slamet Riyadi. 2000. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja aparat". *Jurnal JRAI*. Juli 2000.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama. Alfabeta. Jakarta.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi VI. Rineka Cipta. Jakarta.
- Tjahjaning Poerwati. 2002. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja aparat: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating". *Jurnal: Simposium Nasional Akuntansi V*. Semarang 5-6 September: hal.737-755.
- Veitzal Rivai. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yeni Fajariyanti. 2003. "Komitmen Organisasional dan Faktor-faktor Penentuannya". *Jurnal Fokus Manajemen*. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.