

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARAT: INTEGRASI VARIABEL *INTERVENING*
DAN VARIABEL *MODERATING* PADA PEMERINTAH KOTA
AMBON DAN PEMERINTAH KOTA SEMARANG**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan oleh:

Nama : Maria Hehanusa
NIM : C4C007079

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2010**

Tesis berjudul

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA
APARAT: INTEGRASI VARIABEL INTERVENING DAN VARIABEL
MODERASI PADA PEMERINTAH KOTA AMBON DAN PEMERINTAH
KOTA SEMARANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Maria Hehanusa

NIM C4C007079

Telah dipertahankan di depan Penguji pada tanggal 9 Februari 2010

Dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. M. Syafruddin, SE, M.Si, Akt

Siti Mutmainah, SE,

M.Si, Akt

Anggota Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

Warsito Kawedar, SE, M.Si, Akt

Drs. Didik Ardiyanto,

M.Si, Akt

Penguji III

Dr. Agus Purwanto, M.Si, Akt

Semarang, 9 Februari 2010

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program studi Magister Akuntansi

Ketua Program

Dr. Abdul Rohman, M.Si, Akt

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA
APARAT: INTEGRASI VARIABEL INTERVENING DAN VARIABEL
MODERASI PADA PEMERINTAH KOTA AMBON DAN
PEMERINTAH KOTA SEMARANG**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan oleh:

Nama : Maria Hehanusa
NIM : C4C007079

Disetujui oleh:

Pembimbing I

Tanggal : Januari 2010

Pembimbing II

Tanggal: Januari 2010

Prof. Dr. M. Syafruddin, SE, M.Si, Akt

NIP.

Siti Mutmainah, SE, M.Si, Akt

NIP.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh Gelar Kesarjanaan di Perguruan Tinggi lainnya. Sepanjang pengetahuan saya, tesis ini belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka.

Semarang, Desember 2009

Maria Hehanusa

MOTTO

“Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan, tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan.” (Amsal 1 : 7)

“Lebih Baik penghasilan sedikit disertai kebenaran, daripada penghasilan banyak tanpa keadilan.” (Amsal 16 : 8)

PERSEMBAHAN

Karya yang sederhana ini kupersembahkan untuk yang terkasih :
Orang Tuaku
Suamiku tercinta ”YOICE. K. MANUPUTTY dan Anak-Anakku tersayang
Fino & Wiltha, yang telah dengan setia menerima dan memberikan dukungan”

ABSTRACT

This study aimed to examine effects of two intervening variable directly and indirectly, that are, job-relevant information and job satisfaction and moderating effect of individual culture variable on relationship between budgetary participation and apparatus performance. This study also examined whether there is differences in Hofstede's dimension between apparatus that working in Ambon City government and Semarang City government. This study used data obtained from Department Head and Section Head that working in Ambon City and Semarang City governments through Purposive Sampling Method.

From 250 questionnaires distributed for Ambon City government, only 138 questionnaires returned and usable for analysis, so the response rate is 56%. The questionnaires distributed for Semarang City government are 300, and 117 questionnaires are usable, so the response rate is 43%. The method to analyze data are Multiple Linear Regression aided by SPSS software package.

The result shows that budgetary participation has influence on apparatus performance through Job-Relevant Information and Job Satisfaction. However, individual culture as moderating variable have no positive influence on the relationship between Budgetary Participation and apparatus performance, and there is no difference of Hofstede's cultural dimension between apparatus who working in Ambon City government and Semarang City government.

Keywords: *Budgetary Participation, Job-Relevant Information, Job Satisfaction, Apparatus Performance, Individual Culture.*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh langsung dan tidak langsung dari 2 (dua) variabel intervening, yaitu *Job Relevant Information* dan Kepuasan Kerja serta pengaruh moderasi dari variabel budaya individu terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Penelitian ini juga menguji apakah terdapat perbedaan dalam dimensi Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dengan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari Kepala Bagian dan Kepala Seksi yang bekerja di lingkungan pemerintah Kota Ambon dan pemerintah Kota Semarang melalui Metode *Purposive Sampling*.

Dari total kuesioner yang disebar sebanyak 250 kuesioner, untuk pemerintah Kota Ambon, hanya 138 kuesioner yang dapat digunakan untuk analisis sehingga respon ratenya adalah 56%. Kuesioner yang disebar pada pemerintah Kota Semarang adalah 300 kuesioner, dan yang dapat digunakan adalah 117 kuesioner sehingga respon ratenya adalah 43%. Metode analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda yang dibantu dengan *software* SPSS.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja aparat melalui *Job Relevant Information* dan kepuasan kerja. Sedangkan budaya individu sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan Partisipasi Penganggaran dan kinerja aparat dan ada perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dan aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Semarang.

Kata Kunci: Partisipasi Penganggaran, *Job Relevant Information*, Kepuasan Kerja, Kinerja Aparat, Budaya Individu

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai tugas akhir dalam menempuh studi di Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.

Penulis juga menyadari penyelesaian penulisan tesis ini telah melibatkan banyak pihak, berkenan dengan hal tersebut ijinkanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Abdul Rochman, M.Si, Akt selaku Ketua Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP.
2. Bapak Dr. Anis Chariri, M.Kom, Akt selaku Sekretaris Bidang Akademik.
3. Bapak Prof. Dr. M. Syafruddin, SE, M.Si, Akt sebagai Pembimbing Utama.
4. Ibu Siti Mutmainah, SE, M.Si, Akt sebagai Pembimbing Anggota.
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP yang telah membagikan pengetahuannya.
6. Seluruh Staff Pengelola dan Admisi Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP atas dukungannya sehingga proses belajar menjadi lebih menyenangkan.
7. Suami tercinta YOICE K. MANUPUTTY yang telah dengan setia memberikan dukungan dalam penyelesaian studi.
8. Orang tua atas segala perhatian, kasih sayang yang tulus, doa dan pendidikan yang diberikan kepada penulis, serta saudara-saudara beserta keponakan.
9. Rekan-rekan seperjuangan MAKSI 18 PAGI: Pak Philipus, Pak Ananto, Pak Rudy, Pak Ipriyanto, Pak Yanto, Mbak Tutik, Mbak Resi, Mbak Wiwid, Mbak Ayu, Ibu Sitti Mutmaina, Ibu Budi, Ibu Nila, Mbak Nia, Ika, Ermin, Audry, Debora, Lily, Ari dan Ibu Andalan, Pak Abdul Karim.
10. Teman-teman Dosen Akuntansi FE Universitas Pattimura Ambon yang telah mendorong penulis menyelesaikan Studi S2 sampai menyelesaikan tesis.
11. Para Responden Pemerintah Kota Semarang dan Pemerintah Kota Ambon, Terima Kasih atas partisipasi dan dukungannya.
12. Adik-adik kos: Bertha (yang telah membantu dalam pengetikan), Wita (yang telah membantu penyebaran kuesioner), Windy, Anggi, Ayu dan Roselita.

Akhirnya, kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang

diberikan, semoga Tuhan melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi semua Bapak, Ibu, dan Saudara-saudari sekalian.

Semarang, Januari 2010

Maria Hehanusa

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iii
MOTTO	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat	12
1.5 Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Telaah Teori	14
2.1.1 Teori Penetapan Tujuan	14
2.1.2 Review Penelitian Sebelumnya	19

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
2.3 Hipotesis Penelitian	25
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Pengangguran, Terhadap Kinerja Aparat	25
2.3.2 Pengaruh Partisipasi Pengangguran, Terhadap <i>Job Relevant Information</i>	26
2.3.3 Pengaruh Partisipasi Pengangguran, <i>Job Relevant Information</i> terhadap Kinerja Aparat	27
2.3.4 Pengaruh Partisipasi Pengangguran, Terhadap Kepuasan Kerja	28
2.3.5 Pengaruh Partisipasi Pengangguran, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Aparat	29
2.3.6 Pengaruh Partisipasi Pengangguran, <i>Job Relevant Information</i> terhadap Kinerja Aparat	31
2.3.7 Perbedaan Budaya Ambon & Semarang	32
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1 Desain Penelitian	39
3.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel & Teknik Pengambilan Sampel	39
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	40
3.3.1 Variabel Penelitian	40
3.3.2 Devinisi Operasional	42
3.4 Instrumen Penelitian	44
3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian	45
3.6 Prosedur Pengumpulan Data	48
3.7 Teknik Analisis	49
3.7.1 Statistik Deskriptif	49

3.7.2 Uji Kualitas Data	49
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	50
3.7.3.1 Uji Multikolinieritas	50
3.7.3.2 Uji Heteroskedasititas	50
3.7.3.3 Uji Normalitas	51
3.7.4 Pengujian Hipotesis	51
3.7.1 Analisis Regresi dengan Variabel <i>Intervening & Moderating</i>	51
3.7.2 Analisis Uji Beda T-test	53
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Gambaran Umum	55
4.2 Profil Responden	56
4.3 Statistik Deskriptif	57
4.3.1 Partisipasi Penganggaran	57
4.3.2 Kinerja Aparat	58
4.3.3 Kepuasan Kerja	58
4.3.4 <i>Job Relevant Information</i>	59
4.3.5 Budaya Individu	59
4.4 Uji Kualitas Data	63
4.4.1 Uji Reliabilitas	63
4.4.2 Uji Validitas	63
4.5 Uji Asumsi Klasik	65
4.5.1 Uji Multikolinieritas	65
4.5.2 Uji Heteroskedositas	66
4.5.3 Uji Normalitas	66

4.6 Pengujian Hipotesis & Pembahasan	67
4.6.1 Analisis Regresi dengan Variabel <i>Intervening</i> & Variabel <i>Moderating</i>	67
4.6.2 Pengujian Hipotesis 1	71
4.6.3 Pengujian Hipotesis 2	72
4.6.4 Pengujian Hipotesis 3a.....	73
4.6.5 Pengujian Hipotesis 3b	74
4.6.6 Pengujian Hipotesis 4	76
4.6.7 Pengujian Hipotesis 5a.....	76
4.6.8 Pengujian Hipotesis 5b	77
4.6.9 Pengujian Hipotesis 6	79
4.7 Analisis Uji Beda T-test	80
BAB V PENUTUP	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Keterbatasan	84
5.3 Implikasi.....	84
5.4 Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
Gambar 2 Hubungan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat.....	54

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Indikator Konstruk	46
Tabel 4.1 Distribusi & Pengembalian Kuesioner	55
Tabel 4.2 Profil Responden	56
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel	62
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas	64
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolaritas	65
Tabel 4.7 Hasil Uji Heteroskedasitas	66
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	67
Tabel 4.9 Hasil Uji F (Simultan)	70
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi	70
Tabel 4.11 Hasil Analisis Jalur	71
Tabel 4.12 Hasil Uji Budaya Individu Sebagai Variabel Moderating	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Beda T-test	82
Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	82

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Quesioner
- Lampiran 2. Profil Responden
- Lampiran 3. Statistik Deskriptif
- Lampiran 4. Uji Kualitas Data
- Lampiran 5. Asumsi Klasik
- Lampiran 6. Variabel Intervening
- Lampiran 7. Variabel Moderating
- Lampiran 8. Uji Beda t-test

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian mengenai partisipasi penganggaran dan kinerja telah banyak dilakukan dengan menempatkan partisipasi penganggaran sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pada awal-awal penelitian hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer seringkali bertentangan dan tidak meyakinkan (*inconclusive*) (Nouri, 1992). Ada hasil yang menunjukkan asosiasi negatif secara signifikan (Campbell dan Gingrich dalam Leach-Lopez, 2007), positif secara signifikan (Brownell dan McInes, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Early dan Kanfer, 1985; Milani, 1975) negatif tidak signifikan (Mia, 1988), dan positif tidak signifikan (Latham dan Marshall, 1982).

Beberapa penelitian juga telah dilakukan dengan menempatkan variabel-variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer, seperti insentif dan keketatan standar (Tiller, 1983), ukuran organisasi, daur hidup produk (Merchant dalam Mia dan Subramanian, 2001), motivasi (Mia, 1988), kesulitan tugas (Mia, 1989), insentif berbasis anggaran (Aranya, 1990), *locus of control* (Brownell, 1982; Kren, 1992), gaya kepemimpinan dan bidang fungsional (Brownell, 1985), standarisasi produk (Brownell dan Merchant, 1990; Merchant, 1984), otomasi proses (Brownell dan Merchant, 1990), asimetri informasi (Dunk, 1995), ketidakpastian lingkungan (Govindarajan, 1986b), desentralisasi (Gui *et al.*, 1995), ketercapaian anggaran (Lindquist, 1995),

peresponan keinginan sosial, kecukupan anggaran dan komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1998).

Partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh dan keterlibatan manajer bawahan dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975; Nouri dan Parker, 1998; Poon *et al.*, 2001). Kinerja manajer adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatanwaktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik (Govindarajan dan Gupta, 1985; Nouri dan Parker, 1998). Dalam hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja ditunjukkan bahwa budaya juga merupakan variabel penting yang dapat mempengaruhi hubungan antara proses penyusunan anggaran partisipasi dan kinerja (Frucot dan Shearon, 1991).

Budaya melibatkan asumsi-asumsi yang dianggap benar tentang bagaimana orang seharusnya beranggapan, berpikir, bertindak, dan merasakan. Menurut Hall (1976) budaya merupakan bagian dari sifat manusia, apa yang dianggap sebagai pikiran atau akal adalah benar-benar budaya yang diinternalisasikan. Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2000). Berdasar definisi ini maka ada 3 (tiga) karakteristik budaya organisasi yaitu: 1) budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi, 2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja, dan 3) budaya organisasi berlaku pada dua tingkatan yang berbeda (tingkatan yang terlihat dengan jelas dan tingkatan yang kurang terlihat).

Pada tingkatan yang lebih jelas, budaya diwakili oleh benda-benda khusus seperti gaya berbusana, penghargaan, mitos dan cerita mengenai organisasi, daftar nilai yang dipublikasikan, upacara dan ritual yang dapat diamati, lapangan parkir khusus, dan dekorasi. Sedangkan pada tingkatan yang kurang terlihat, budaya merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini cenderung berlangsung dalam kurun waktu yang lama dan lebih tahan terhadap perubahan. Oleh karena itu, budaya setiap organisasi dapat berbeda-beda tergantung nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Kreitner dan Kinicki, 2000).

Perbedaan budaya yang dimiliki oleh individu dalam organisasi pemerintahan menjadi fokus perhatian dalam penelitian ini karena kemungkinan terdapat perbedaan yang dirasakan antara pimpinan-pimpinan yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon dengan dominasi lingkup budaya Ambon dan pimpinan-pimpinan yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang dengan dominasi lingkup budaya Jawa, sehubungan dengan proses penetapan anggaran secara partisipasi, informasi yang berkenaan dengan pekerjaan, kepuasan kerja dan kinerja pimpinan. Budaya yang ada dalam organisasi pemerintahan dapat mewujudkan *good governance* baik pada tingkat pemerintah pusat maupun daerah.

Hofstede (1991) mengajukan 4 dimensi nilai budaya untuk membedakan antara bangsa satu dengan yang lain meliputi : 1) Jarak kekuasaan adalah sejauh mana anggota yang berkuasa dalam organisasi dapat menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata, 2) Penghindaran ketidakpastian adalah kepercayaan dan intuisi untuk menghindari situasi yang tidak menentu, 3) Individualisme adalah kecenderungan orang untuk memperhatikan dirinya sendiri

dan keluarga dekat, sedangkan Kolektivisme adalah kecenderungan orang untuk memperhatikan orang lain, 4) Maskulinitas (kuantitas) adalah situasi dimana nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat adalah sukses, uang, dan harta, sedangkan Femenim (kualitas) adalah situasi dimana nilai yang dominan dalam masyarakat adalah membantu orang lain, kesederhanaan/kedamaian, keseimbangan hidup.

Nilai budaya yang terdapat pada masyarakat Ambon lebih cenderung ke dimensi kolektivisme, berdasar pada setiap individu menghendaki orang lain masuk dalam suatu kelompok tersebut, dan mereka merupakan bagian dari kelompok tersebut. Didalamnya setiap orang memelihara dan melindungi satu sama yang lain bila ada kesulitan, sehingga terlihat sikap loyalitas pada masyarakat kota Ambon yang menganut dimensi kolektivisme yang sangat tinggi. Seperti memiliki spontanitas antar personal yang besar yaitu sering hidup berdekatan antar saudara dan memiliki hubungan persaudaraan yang sangat erat sehingga dikenal istilah potong dikuku rasa didaging, keputusan yang diambil secara musyawarah untuk mencapai mufakat sehingga lebih cenderung mementingkan pertimbangan kelompok. Sedangkan nilai budaya yang terdapat pada masyarakat kota Semarang lebih cenderung ke dimensi individualisme, berdasar pada kepentingan pribadi dan yang terdekat. Hal ini karena, kebebasan dan masyarakatnya memperbolehkan nilai-nilai individu seperti, lebih suka memilih pekerjaan yang memberi kesempatan bagi kemajuan dan perubahan karier sehingga cenderung berpindah-pindah pekerjaan (Dalimunthe, 2003), lebih suka berinisiatif secara pribadi dan memikul tanggung jawab sebagai individu bukan kelompok. Budaya individualisme relatif kurang bersahabat dan membentuk jarak yang jauh dengan orang lain (dalam Delianur,2008).

Nilai budaya pada masyarakat kota Ambon lebih cenderung pada ciri-ciri khas feminim dihubungkan dengan kasih sayang, pengasuhan, dan emosi. Seperti dalam pergaulan sosial yang dikenal dengan istilah gandong (hubungan antar dua negeri atau desa yang berdasar pada latar belakang historis yaitu saudara sekandung, seibu, dan seapak) dan pela (hubungan antar dua negeri atau desa karena latar belakang historis yaitu pela batu karang atau pela minum darah, dan pela tempat sirih karena saling membantu diantara dua negeri atau desa). Sedangkan nilai budaya pada masyarakat kota Semarang lebih cenderung pada dimensi budaya maskulinitas. Ciri-ciri khas maskulin biasanya disangkutpautkan dengan kekuatan, ketegasan, persaingan dan ambisi. Seperti, tipe masyarakat kota Semarang memiliki dinamika yang tinggi, multiteknik, multikultur dengan heterogenitas yang tinggi (dalam Mercusuar Qolbu, 2009).

Pemerintah sebagai pihak eksekutif merupakan pihak yang paling bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerja dan pelaksanaan *good governance*. Prinsip-prinsip *good governance* terdiri dari akuntabilitas, transparansi, peran serta masyarakat dan supremasi hukum. Salah satu upaya untuk mewujudkan *good governance* adalah dengan meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan termasuk pengelolaan keuangan publik. Transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan organisasi sektor publik dalam memberikan informasi yang berhubungan dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik pada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Akuntabilitas publik merupakan pemberian informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja keuangan organisasi sektor publik pada pihak-pihak yang berkepentingan. Informasi perlu dilaporkan karena lembaga-lembaga publik harus bisa menjadi subyek pemberi

informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik, seperti hak untuk tahu (*right to know*), hak untuk diberi informasi (*right to be kept informed*), dan hak untuk didengar aspirasinya (*right to be heard and to be listened to*).

Sejak tahun 2006, yaitu sejak ditetapkannya Kepmendagri 13/2006 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD yang mengacu pada PP 58/2005 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah dan UU 33/2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, hingga sekarang pemerintah daerah di seluruh Indonesia telah dan sedang mengimplementasikan model struktur kekuasaan (otoritas) baru dan rancangan Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIKD) yang juga baru. Ini merupakan keniscayaan, sebab dengan peraturan tersebut, pemerintah daerah diwajibkan menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) berbasis kinerja yaitu APBD yang penyusunannya harus dengan model anggaran partisipatif. Dengan model APBD berbasis kinerja, struktur kekuasaan (otoritas) penyusunan APBD tidak hanya bergantung pada Kepala Daerah (model terdahulu tersentralisasi), bahkan harus didasarkan pada kekuasaan (otoritas terdesentralisasi) yang lebih bawah, yaitu pimpinan Badan, Dinas, Kantor, dan unit-unit lainnya (Syafuddin, 2006).

Akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi publik meliputi akuntabilitas internal yaitu kepada pimpinan, dan akuntabilitas eksternal yaitu kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dengan kata lain, sebagai seorang pemimpin suatu organisasi publik dituntut beberapa kriteria agar mampu mengembangkan bisnisnya. Di antara kriteria tersebut adalah kemampuan pimpinan

untuk memiliki sebanyak mungkin informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya dan kemampuan inovasi agar mampu mengembangkan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Job relevant information (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas atau *decision facilitating* (Kren, 1992). Baiman dan Demski (1980), dan Baiman, (1982) mendefinisikan *job relevant information* sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan lebih baik atau informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kren, 1992).

Chong dan Chong (2002) telah melakukan suatu penelitian yang menguji peran komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* (JRI) diantara hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran. Pengaruh komitmen terhadap tujuan anggaran tersebut secara simultan akan menggerakkan pengaruh informasi pada tingginya keterlibatan diri manajer tingkat bawah sehingga mereka meningkatkan usaha untuk mengumpulkan, menukarkan dan menggunakan JRI yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Merchant (1981), Chow *et al.*, (1988) menyatakan bahwa apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Dengan demikian atasan menerima informasi

yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan sehingga semakin mengurangi informasi asimetris dalam hubungan atasan sebagai pemegang kuasa anggaran dan bawahan sebagai pelaksana anggaran. Sejalan dengan ini Yusfaningrum (2005) mengatakan bahwa bila bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan maka atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2000). Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal karena seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih pada aspek yang lainnya. Greenberg dan Baron (2003) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai salah satu perilaku atau sikap yang ditujukan pada suatu pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka, atau suatu perasaan pegawai atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku (Davis *et al.*, 1985). Alasan utama mempelajari kepuasan kerja adalah untuk menyediakan gagasan bagi para pimpinan tentang cara meningkatkan sikap pegawai. Seseorang yang tidak punya kemampuan untuk mengaktualisasikan dirinya secara profesional menjadi tindakan puas dalam bekerja (Sorensen dan Sorensen, 1974).

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Leach-Lopez *et al.*, (2007) yang hasil penelitian mereka menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja baik untuk para manajer yang bekerja di

lingkungan Amerika Serikat maupun Mexico. JRI menunjukkan hubungan yang secara marginal signifikan bagi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja namun menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara JRI dan kinerja bagi manajer di Amerika Serikat dibandingkan Mexico. JRI dan kepuasan kerja tidak menunjukkan hubungan yang kuat bagi hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja untuk sampel Mexico.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Leach-Lopez *et al.*, (2007) yaitu:

1) penelitian Leach-Lopez *et al.*, (2007) dilakukan untuk membandingkan kinerja manajer di Amerika Serikat dan Mexico sedangkan penelitian ini membandingkan kinerja aparat yang bekerja pada pemerintah kota Ambon dan kinerja aparat yang bekerja pada pemerintah kota Semarang, 2) penelitian Leach-Lopez *et al.*, (2007) menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajer dengan menggunakan analisis Path namun penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja aparat dengan menggunakan analisis Regresi berganda dan penelitian ini juga menguji apakah terdapat perbedaan dalam dimensi Hofstede antara aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon dengan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang dengan menggunakan analisis Uji Beda t-test. Analisis regresi adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang di ketahui (Gujarati,2003) . Berdasarkan hal di atas maka penelitian ini digunakan untuk meneliti lebih dalam pengaruh dua variabel *intervening* yang diwakili oleh variabel JRI dan kepuasan

kerja terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja pimpinan serta mengukur pengaruh perbedaan budaya pada pimpinan-pimpinan yang bekerja pada pemerintah kota Ambon dan pemerintah kota Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Partisipasi penganggaran dapat dipandang menguntungkan bila terdapat ketidakpastian dan kesulitan tugas yang tinggi (Gordon dan Narayanan, 1984). Partisipasi menimbulkan suatu lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan *job relevant information* (Kren, 1992). Dalam hal ini partisipasi memungkinkan bawahan memperoleh informasi yang relevan untuk melakukan pekerjaan mereka dan memungkinkan bawahan berinteraksi dengan atasan sehingga bawahan dapat menanyakan klarifikasi tujuan, strategi kerja, dan kondisi-kondisi dalam lingkungan kerja serta faktor-faktor lain yang penting bagi pekerjaan mereka (Magner *et al.*, 1996). Namun demikian, partisipasi juga memiliki potensi untuk mempengaruhi kualitas anggaran secara negatif yaitu bawahan yang berpartisipasi dalam menentukan anggaran mereka sendiri membiaskan informasi privat yang mereka komunikasikan pada pembuat keputusan sehingga kinerja yang diharapkan menjadi *understated* atau distribusi sumber daya melebihi kebutuhan yang diharapkan (Lukka, 1988).

Partisipasi penganggaran (Milani dalam Abriyani, 1998) merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani untuk membedakan antara anggaran partisipatif dengan non partisipatif. Dengan adanya partisipasi penganggaran menyebabkan sikap respektif bawahan terhadap

pekerjaan dan perusahaan. Dalam keterlibatan tersebut, para pimpinan harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri pimpinan timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah:

1. Apakah partisipasi penganggaran secara langsung meningkatkan kinerja aparat?
2. Apakah partisipasi penganggaran akan meningkatkan kinerja aparat melalui *job relevant information* dan kepuasan kerja?
3. Apakah budaya yang dimiliki oleh aparat dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja aparat?
4. Apakah terdapat perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh langsung dan tidak langsung dari 2 (dua) variabel intervening yaitu *job relevant information* dan kepuasan kerja serta pengaruh moderasi dari variabel budaya terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Penelitian ini juga menguji apakah terdapat perbedaan dalam dimensi Hofstede antara aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon dengan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

- a. Manajemen dalam pemerintah kota Ambon maupun pemerintah kota Semarang untuk dapat mendesain sistem pengendalian manajemen yang dapat memotivasi, mendorong kreativitas, dan inovasi aparatur pemerintahan sehingga meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Akademisi, agar dapat menunjukkan suatu bukti empiris bahwa variabel *Job Relevant Information* (JRI) dan kepuasan kerja dapat digunakan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat sekaligus membuktikan bahwa hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja aparat juga dapat dijelaskan melalui pengaruh budaya individu sebagai variabel moderasi. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan informasi bagi pengembangan akuntansi di bidang akuntansi keperilakuan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian tesis ini disusun dalam 5 (lima) bab dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi telaah literature, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesa penelitian.

Bab III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi desain penelitian, populasi, sampel, besar sampel, dan teknik pengambilan sampel, variable penelitian, dan definisi operasional variable, lokasi dan waktu penelitian, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasannya.

Bab V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, implikasi, dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)

Teori penetapan tujuan adalah teori motivasi kognitif yang berdasar pada premis bahwa orang memiliki kebutuhan yang dapat diingat atau dipikirkan sebagai *outcomes* tertentu atau sasaran (*goals*) yang diharapkan dapat dicapai (Locke dan Bryan, 1968). Teori ini juga didasarkan pada asumsi bahwa perilaku orang memiliki maksud-maksud tertentu (Locke dan Latham, 1990) dan sasaran mengarahkan dan mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

Teori penetapan tujuan dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tindakan bawahan dalam mewujudkan tujuan yang diharapkannya. Tujuan bawahan akan menentukan pilihan tindakan yang akan dilakukan. Setiap individu menginginkan pencapaian atas tujuan-tujuan mereka baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan individu akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen seorang individu dalam mencapai tujuannya akan mendorong individu tersebut untuk melakukan suatu usaha yang semakin keras, sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan yang dimiliki individu akan lebih banyak mempengaruhi tindakan individu tersebut.

Dalam beberapa kasus, sasaran yang ditetapkan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang unggul, artinya individu akan memiliki kinerja terbaik bila diberi tugas sasaran oleh atasan mereka. Keuntungan utama dari partisipasi adalah penerimaan atas sasaran yang telah ditetapkan sebagai sasaran yang

diinginkan yaitu jika seseorang berpartisipasi dalam penetapan sasaran maka lebih besar kemungkinan sasaran yang sulit akan diterima karena individu lebih berkomitmen pada pilihan-pilihan dimana mereka turut serta menjadi bagian dari proses penetapan sasaran tersebut (Robbins, 2003).

Smith (1998) dan Russell dan Russell (1992) menganggap bahwa otonomi pembuatan keputusan yang tinggi akan membantu manajer dalam mengelola lingkungan yang lebih dinamis yang efektif dan kurang dapat diprediksi. Otonomi pembuatan keputusan yang tinggi dapat diperoleh melalui partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran berhubungan dengan luasnya manajer terlibat atau diikutsertakan dengan, dan memiliki pengaruh pada penentuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Anggaran yang ditetapkan secara partisipasi menggunakan fungsi informasi agar bawahan dapat mengumpulkan, bertukar dan menyebarkan *job relevant information* dan manajer akan memperoleh kepuasan jika dilibatkan dalam partisipasi penganggaran untuk bertukar informasi sehubungan pekerjaannya dan menetapkan target kinerja mereka.

Murray (1990) menunjukkan bahwa partisipasi informasi dapat ditransfer dari subordinat kepada superior dan terdapat dua keuntungan yang diperoleh yaitu: subordinat dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada subordinat sehingga kinerja akan meningkat, disamping itu dari informasi yang diberikan subordinat kepada superior akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan. Para manajer bawah sebenarnya memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan yang dimiliki manajer atas. Pada sebagian besar organisasi, para manajer tingkat menengah ke bawah lebih banyak memiliki informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya. Sementara pada sisi

lain, manajer tingkat atas yang lebih dominan dalam posisinya akan merasa lebih mampu menyusun anggaran, keadaan ini memunculkan kendala partisipasi.

Untuk menghilangkan atau meminimisasi terjadi perbedaan persepsi mengenai informasi yang dimiliki pada kedua tingkatan manajer ini yaitu manajer tingkat atas dan manajer tingkat menengah ke bawah serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka manajer bawah di tingkat organisasi harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran.

Teori penetapan tujuan juga berpengaruh positif pada berbagai ikatan budaya seperti Indonesia dan Amerika. Teori ini mengasumsikan bahwa pada jarak kekuasaan tidak terlalu tinggi dan penghindar ketidakpastian yang tinggi, bawahan akan berusaha sendiri mencari sasaran yang menantang dan menganggap kinerja sebagai faktor penting bagi keberhasilan karir.

Penelitian Choi *et al.*, (2004) menganggap bahwa dimensi budaya jarak kekuasaan yang tinggi dan penghindar ketidakpastian yang tinggi mendorong bawahan jauh dari mengekspresikan ide-ide dan perasaan mereka secara bebas kepada supervisor (Hofstede, 2001). Jadi, manajer penjualan dalam budaya jarak kekuasaan dan penghindar kekuasaan yang tinggi harus secara aktif mengumpulkan input dari bawahan dan berpartisipasi dalam proses untuk memperoleh kepercayaan (*trust*) dari bawahan dan mengurangi kemungkinan perilaku disfungsional yang dilakukan oleh bawahan.

Kebudayaan berhubungan erat dengan nilai-nilai yang diperoleh dan dimiliki individu. Bahkan dapat dinyatakan bahwa pengaruh kebudayaan terhadap

seseorang dimulai sejak individu itu lahir ke dunia secara sadar ataupun tidak dipengaruhi oleh lingkungan yang mengajarkan nilai-nilai secara terus menerus sebagai bagian yang integral dari suatu sistem kemasyarakatan. Nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang sering dipilih untuk menghadapi situasi tertentu, demikian juga seorang manajer pada suatu organisasi dalam setiap mengambil keputusan selalu dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimilikinya apakah ia bersifat partisipatif atautkah otoriter.

Budaya bangsa (*national culture*) merupakan nilai-nilai yang dianut suatu negara ataupun bangsa tertentu. Setiap negara memiliki budaya masing-masing. Kenyataan menunjukkan bahwa budaya antara suatu bangsa berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat perbedaan antara budaya bangsa Indonesia dengan budaya Amerika, yaitu anak-anak bangsa Amerika mulai dari kecil telah diajarkan nilai individu, sedangkan anak-anak bangsa Indonesia diajarkan tentang arti kerja gotong royong dan manfaat nilai-nilai bekerja sama.

Pendidikan bagi siswa di Amerika mengajarkan tentang bagaimana cara berfikir, menganalisis dan bertanya, sedangkan siswa di Indonesia lebih diarahkan dalam menerima setiap masukan dari gurunya. Sehingga terdapat perbedaan budaya yang mengakibatkan perbedaan perilaku anggota suatu organisasi dari sebuah perusahaan karena berhubungan dengan tujuan (*goals*) dari setiap kepentingan diri di antara kedua bangsa. Adapun karyawan asal Amerika terlihat lebih kompetitif dan memfokuskan pada kepentingan pribadi dibandingkan karyawan asal Indonesia (Dalimunthe, 2003).

Nilai-nilai yang dimiliki individu mempengaruhi perilaku individu ketika berinteraksi dengan orang lain dan mengambil keputusan seperti keikutsertaan dalam

proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran pada pemerintah daerah dilakukan berdasarkan rancangan Kebijakan Umum APBN (KUA). Rancangan KUA disusun berdasarkan Rancangan Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan pedoman penyusunan APBD yang ditetapkan Menteri Dalam Negeri setiap tahun.

Rancangan KUA memuat target pencapaian kinerja yang terukur dari program-program yang akan dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Berdasarkan KUA, pemerintah daerah menyusun Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). PPAS dibahas dan ditetapkan bersama DPRD menjadi Prioritas dan Platfon Anggaran (PPA). Dengan KUA dan PPA yang telah ditetapkan, selanjutnya pemerintah daerah melalui SKPD menyusun Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD). Berdasar RKA-SKPD, pemerintah daerah menyusun rancangan peraturan daerah tentang APBD untuk selanjutnya dibahas bersama DPRD menjadi peraturan daerah tentang APBD.

Secara singkat tahapan-tahapan pokok yang dilakukan pemerintah daerah dalam menyusun APBD meliputi: 1) Penyusunan Kebijakan Umum APBD (KUA), 2) Penyusunan Prioritas dan Platfon Anggaran Sementara (PPAS), 3) Penyusunan dan Penyampaian surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA-SKPD, 4) Penyusunan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan rancangan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD, 5) Penyampaian dan pembahasan rancangan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD, 6) Evaluasi APBD, dan 7) Penetapan peraturan daerah tentang APBD dan peraturan kepala daerah tentang penjabaran APBD (Haryanto *et al.*, 2007).

2.1.2 Review Penelitian Sebelumnya

1. Partisipasi Penganggaran

Milani (1975) menunjukkan bahwa partisipasi secara positif berhubungan dengan sikap yang mengarah baik pada pekerjaan maupun perusahaan. Collins (1978) menemukan suatu hubungan yang mirip dengan sikap yang mengarah pada system penganggaran. Dalam lingkup kepuasan kerja, baik French *et al.*, (1966) maupun Cherrington dan Cherrington (1973) melaporkan hasil yang menunjukkan suatu hubungan positif dengan partisipasi.

Pada level organisasional, Burns dan Waterhouse (1975) menemukan bahwa manajer dalam organisasi desentralisasi dirasakan mereka sendiri sebagai memiliki lebih banyak pengaruh yaitu berpartisipasi lebih banyak dalam perencanaan anggaran, dan terlihat lebih puas dengan aktivitas yang berkaitan dengan anggaran dibandingkan lawannya dalam organisasi sentralisasi yang secara relatif ada kesenjangan yang menekankan pada anggaran dan pada partisipasi dalam proses yang dipandang sebagai lebih tepat. Ini menunjukkan bahwa struktur organisasional mungkin menjadi suatu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas partisipasi.

2. *Job Relevant Information* sebagai suatu Variabel *Intervening*

Dalam situasi penganggaran, faktor-faktor lingkungan, keahlian manajerial dan upaya secara bersama menentukan kinerja (Chalos dan Haka, 1990). JRI dapat meningkatkan kinerja karena memungkinkan prediksi yang lebih tepat atas lingkungan dengan demikian memungkinkan lebih efektif memilih atas bagian-bagian tindakan yang tepat. Champbell dan Gingrich (1986) memberikan bukti yang mendukung kinerja positif mempengaruhi JRI.

Partisipasi penganggaran dapat mendorong perolehan dan penggunaan JRI. Partisipasi memberikan suatu peluang untuk mempengaruhi anggaran sebelum difinalkan/selesaikan dalam menyiapkan suatu anggaran partisipatif, seorang manajer secara umum mengasumsikan suatu peran yang lebih efektif. Dengan demikian, manajer menjadi lebih terlibat dalam mempertimbangkan dan mengevaluasi alternatif sasaran anggaran.

3. Kepuasan Kerja sebagai suatu Variabel *Intervening*

Shield dan Shield (1998) menemukan hubungan positif antara partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja serta mengungkapkan bahwa dari 47 kasus yang diteliti, 14 kasus diantaranya mencantumkan kepuasan kerja sebagai alasan untuk melakukan penetapan anggaran secara partisipasi. Chenhall dan Brownell (1988) menemukan hubungan langsung yang signifikan antara partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja dan hubungan tidak langsung antara partisipasi penganggaran dan kepuasan melalui kemenduaan peran. Frucot dan Shearon (1991) menemukan hubungan positif antara partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja di antara manajer Meksiko yang bekerja pada perusahaan yang kurang dari 100% dimiliki oleh asing.

4. Budaya sebagai suatu Variabel *Moderating*

Bukti empiris Frucot dan Shearon (1991) dan Indriantoro (1993) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Goddard (dalam Goddard, 1997) menyatakan bahwa budaya berhubungan dengan perilaku yang berkaitan dengan suatu organisasi. Menurut

Goddard (1997) budaya mempengaruhi anggaran yang berkaitan dengan perilaku, karena pengaruh nilai dan keyakinan para manajer.

Penelitian Tsui (2001) menunjukkan bahwa ada hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial tergantung latar belakang budaya yang berbeda dari para manajer. Bukti empiris Supomo dan Indriantoro (1998) berdasarkan konsep human relation menunjukkan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial. Penelitian ini mendukung pandangan bahwa partisipasi tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada budaya organisasional yang berorientasi pada karyawan, dan mempunyai pengaruh negatif pada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan. Budaya memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka review penelitian terdahulu dapat disajikan dalam tabel 2-1.

Tabel 2-1
Review Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tujuan	Hasil
1	Cherrington (1973)	Menguji hubungan partisipasi penganggaran dengan kepuasan kerja	Kepuasan kerja berhubungan positif dengan partisipasi penganggaran
2.	Champbell dan Gingrich (1986)	Menguji hubungan <i>job relevant information</i> (JRI) dengan kinerja	<i>Job relevant information</i> berhubungan positif dengan kinerja
3.	Chenhall dan Brownell (1988)	Menguji hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja melalui kepuasan kerja	Kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja
4.	Frucot dan Shearon (1991)	Menguji hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja melalui budaya	Budaya mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja

5.	Kren (1992)	Menguji pengaruh <i>job relevant information</i> sebagai variabel intervening antara partisipasi penganggaran dan kinerja	terdapat hubungan antara JRI dan kinerja, dan terdapat pengaruh tidak langsung dari partisipasi ke kinerja melalui JRI
6.	Supomo dan Indriantoro (1998)	Memperluas penelitian sebelum dengan menilai dimensi budaya sebagai variabel moderasi tambahan	Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan
7.	Chong dan Chong (2002)	Menguji komitmen sasaran anggaran dan pengaruh informasi dari partisipasi penganggaran terhadap kinerja.	Partisipasi penganggaran dan JRI berhubungan positif dengan komitmen sasaran anggaran dan JRI berhubungan positif dengan kinerja
8.	Chong dan Johnson (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengusulkan bahwa <i>task uncertainty</i> (ketidakpastian tugas) merupakan suatu antesenden dari partisipasi anggaran. 2. Mengusulkan bahwa dengan berdasar pada teori goal setting, partisipasi bawahan dalam proses penetapan anggaran menyebabkan tingkat sasaran anggaran, penerimaan sasaran anggaran dan komitmen sasaran anggaran yang lebih tinggi. 3. Mengusulkan bahwa penggunaan baik teori goal setting maupun teori pengolahan informasi menganggap bahwa ketersediaan <i>job relevant information</i> akan mendorong bawahan yang memiliki penerimaan sasaran anggaran dan komitmen sasaran anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja pekerjaan. 	Semua yang dihipotesiskan terdukung, kecuali untuk hipotesis 1(a) yang menunjukkan <i>task exception</i> berhubungan positif dengan JRI namun tidak signifikan hubungan antara <i>task exception</i> dan JRI sehingga tidak mendukung H1(a)
9.	Leach-Lopez (2007)	Memperluas stream literatur partisipasi anggaran dan secara khusus penelitian Frucot dan Shearon (1991). Penelitian ini melakukan perluasan versi model path yang sudah digunakan terlebih dulu oleh Kren (1992) untuk meneliti dan membandingkan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja untuk manajer level menengah di Amerika dan Mexico.	Partisipasi penganggaran secara langsung dan tidak langsung berhubungan dengan kinerja melalui JRI dan kepuasan kerja namun tidak terdapat perbedaan dalam hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja dalam hubungan langsung dan terdapat perbedaan antara partisipasi penganggaran dan kinerja dalam hubungan tidak langsung

Sumber: Hasil Penelusuran Jurnal

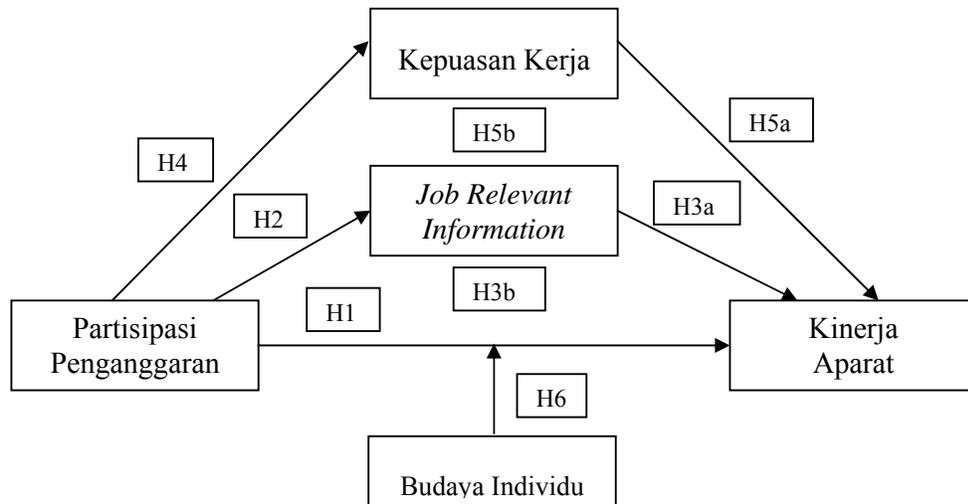
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney (dalam Abriyani, 1998) mengungkapkan bahwa kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Kinerja ini akan semakin optimal jika para manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Para manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran manajer dapat mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga memunculkan keyakinan dalam diri manajer karena perasaan dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya.

Berdasarkan teori penetapan tujuan (Locke dan Latham, 1990), perilaku orang memiliki maksud-maksud tertentu dan sasaran mengarahkan serta mendukung kemampuan individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Setiap individu memiliki keinginan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dan tujuan ini akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya. Dalam proses penetapan anggaran secara partisipasi, individu berupaya menghasilkan kinerja terbaik karena sasaran yang ditetapkan merupakan sasaran yang diinginkan oleh individu sehingga individu yang terlibat dalam proses partisipasi penganggaran lebih menerima sasaran tersebut. Partisipasi penganggaran juga mendorong komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan (Robbins, 2003).

Partisipasi melibatkan interaksi *face-to-face* dari dua individu, seorang supervisor dan seorang subordinat untuk tujuan menentukan suatu anggaran yang dapat diterima dua pihak. Efektivitas partisipasi penganggaran tergantung pada tindakan atasan maupun bawahan dan reaksi mereka terhadap proses partisipasi. Partisipasi penganggaran menggunakan fungsi informasi agar bawahan dapat mengumpulkan, menukar dan menyebarkan *job relevant information* untuk memudahkan proses pengambilan keputusan mereka dan mengkomunikasikan informasi yang mereka miliki pada pembuat keputusan organisasi (Kren, 1992). Secara ringkas pemikiran ini dapat dilihat pada gambar 2-1:

Gambar 2-1
Model Penelitian



2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Aparat

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa tujuan mempengaruhi kelangsungan amplitudo usaha dan durasi ketekunan dari suatu tindakan (Locke dan Latham, 1990). Selanjutnya dikatakan bahwa penetapan tujuan memiliki empat mekanisme yang berkaitan dengan motivasi yaitu: 1) tujuan mengarahkan perhatian, 2) tujuan mengatur usaha, 3) tujuan meningkatkan ketekunan, dan 4) tujuan mendorong strategi dan rencana aksi.

Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi penganggaran sebagai luasnya manajer terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran. Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh positif dalam memotivasi manajer (Govindarajan, 1992), yaitu adanya kecenderungan lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila diikutsertakan memegang kendali dibanding anggaran tersebut ditetapkan secara sepihak. Akibat bawahan diikutsertakan dalam penetapan anggaran secara partisipasi akan mendorong bawahan terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja. Sejalan dengan ini, Gul *et al.* (1995) menemukan bahwa organisasi dengan tingkat pelimpahan wewenang desentralisasi menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer sedangkan organisasi yang tersentralisasi akan berpengaruh negatif.

Kinerja manajer dilihat berdasarkan kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney *et al.*, 1963 dalam Leach-Lopez *et al.*, (2007). Secara umum, informasi selama proses

partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr dan Love, 1983).

Aimee dan Carol (2004) menemukan mekanisme input partisipasi warga negara mempunyai pengaruh langsung pada keputusan anggaran. Keuntungan penggunaan input warga negara ke dalam operasional kota bisa membantu dewan dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk mewakili konstituen dan memberikan visi dan arahan kebijakan jangka panjang. Dalam sektor publik, pengukuran kinerja tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja. 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. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 13 Tahun 2006). Berdasarkan hal di atas diusulkan hipotesis:

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat.

2.3.2 Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Job Relevant Information*

Informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr dan Love, 1983). Dalam proses penyusunan anggaran, individu akan lebih berkomitmen pada pilihan-pilihan dimana mereka turut serta menjadi bagian dari proses penetapan sasaran tersebut (Robbins, 2003).

Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif lebih tepat. Selain itu, komitmen organisasi dapat

merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Chong dan Chong, 2002).

Beberapa penelitian menganggap bahwa bawahan yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran, berhasil dalam mengungkapkan informasi privat (Merchant, 1981; Chow *et al.*, 1988; Murray, 1990, Magner *et al.*, 1996). Hasil informasi tersebut berguna untuk merencanakan anggaran yang lebih realistis dan akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaan. *Job relevant information* (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas atau *decision facilitating* (Kren, 1992). Berdasarkan hal di atas diusulkan hipotesis:

H2: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information*.

2.3.3 Pengaruh Partisipasi Penganggaran, *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Aparat

Informasi yang berkualitas berhubungan dengan pembuatan keputusan (O'Reilly dalam Burney dan Widener, 2007). Lebih lanjut dikatakan bahwa para karyawan akan lebih sering menggunakan informasi yang berkualitas tinggi dan dapat diakses sehingga mendukung mereka dalam pekerjaan. Dengan pemikiran seperti ini maka O'Reilly (dalam Burney dan Widener, 2007) berkesimpulan bahwa bukan hanya kualitas informasi yang penting namun kemampuan untuk dapat mengakses juga merupakan hal yang utama.

Literatur penganggaran juga mendukung hubungan antara JRI dan kinerja. Campbell dan Gingrich (1986) serta Kren (1992) menemukan bukti yang mendukung adanya hubungan positif antara JRI dan kinerja manajerial. Kren (1992)

menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Kren (1992) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI. Partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kinerja manajerial akan meningkat.

Chong dan Chong (2002) menemukan bukti bahwa JRI dan kinerja manajerial berhubungan positif dan signifikan. Ini berarti bahwa *job relevant information* yang tinggi berhubungan dengan tingginya kinerja manajerial. Berdasarkan hal ini diusulkan hipotesis:

H3a: *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja aparat.

H3b: *Job relevant information* memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat.

2.3.4 Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Abriyani (1998) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer melalui kemenduaan peran sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menemukan hubungan positif yang menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja yaitu semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi kepuasan kerja, dan terdapat hubungan positif yang menunjukkan hubungan searah antara partisipasi dengan kinerja manajer, yaitu semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajer.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja manajer karena tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif dan

disetujui akan menyebabkan subordinat dapat menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan subordinat juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan. Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektifitas (Milani, 1975 dalam Abiyani, 1998). Berdasarkan hal di atas diusulkan hipotesis:

H4: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.5 Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparat

Partisipasi dalam penyusunan penganggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya (Abriyani, 1998).

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2001). Hal ini

sejalan dengan pendapat Wiener (dalam Vebyana, 2003) bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang mengarah pada kondisi, segi atau aspek kerja.

Luthans (1998) menjelaskan kepuasan kerja akan mempengaruhi faktor-faktor :

1. Produktivitas.

Karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi, produktivitasnya akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada beberapa variable *moderating* yang menghubungkan antara produktivitas dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap layak, maka mereka akan merasa puas sehingga usaha untuk mencapai kinerja semakin tinggi.

2. Keinginan untuk berpindah kerja (*turnover*).

Jika karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, maka besar keinginan mereka untuk pindah kerja. Walaupun demikian, hasil penelitian sebelumnya tidak mendukung pernyataan sebaliknya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi bukan berarti karyawan yang bekerja di organisasi tersebut tidak ingin pindah (*turnover* rendah).

3. Tingkat kehadiran.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketika tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat ketidakhadiran (absen) rendah. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan rendah maka tingkat ketidakhadiran tinggi.

4. Faktor lain-lain.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat

untuk mempelajari tugas-tugas, tidak banyak kesalahan yang dibuat, tidak banyak keluhan. Selain itu, karyawan akan menunjukkan perilaku dan aktivitas yang lebih baik, misal membantu rekan sejawat, membantu pelanggan, dan lebih mudah bekerja sama. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku pada dirinya. Berdasarkan hal di atas diusulkan hipotesis:

H5a: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja aparat.

H5b: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat.

2.3.6 Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Budaya Aparat terhadap Kinerja Aparat

Penelitian yang dilakukan oleh Frucot dan Shearon (1991) dan Indriantoro (2000) menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektivitas partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Penelitian oleh Mustikawati (1999) juga menunjukkan bahwa interaksi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya paternalistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Menurut Holmes dan Marsden (1996) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap

penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Berdasar hal ini diusulkan hipotesis:

H6: Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat dengan Budaya Aparat sebagai variabel *moderating*.

2.3.7 Perbedaan Budaya Ambon dan Budaya Semarang

Budaya berperan sangat penting di bidang organisasi dan manajemen karena 1) organisasi merupakan kebudayaan pada tingkat mikro yang bekerja dalam lingkungan budaya nasional makro dan 2) satuan kebudayaan dapat saling mempengaruhi, rendahnya hasil kerja dan kerja sama dalam suatu organisasi yaitu kurangnya keserasian antara budaya di tempat kerja dengan sifat pekerjaan dengan teknologi yang dipergunakan yang berasal dari adanya perbedaan kebudayaan bangsa.

Suatu organisasi memiliki budaya kerja yang sangat erat kaitannya dengan budaya masyarakat ataupun budaya bangsa dimana organisasi itu berada. Budaya bangsa (*national culture*) merupakan nilai-nilai yang dianut suatu negara ataupun bangsa tertentu. Setiap negara memiliki budaya masing-masing dan menunjukkan bahwa ada perbedaan budaya antara suatu bangsa.

Berdasarkan beberapa penelitian, budaya sangat mempengaruhi nilai dan sikap pekerjaan karyawan. Penelitian Hofstede yang diambil dari Paramita (1988) menyatakan bahwa ada 4 (empat) dimensi yang membedakan budaya seorang manajer atau pimpinan yaitu: 1) Individualisme versus kolektivisme. 2) Jarak kekuasaan (*Power distance*). 3) Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty avoidance*) dan 4) Maskulinitas versus feminitas.

Individualisme adalah budaya yang berdasar pada kepentingan pribadi dan yang terdekat. Hal ini karena kebebasan dan masyarakatnya memperbolehkan nilai-nilai individu. Kolektivisme merupakan budaya yang menunjukkan bahwa setiap individu menghendaki orang lain masuk dalam suatu kelompok tersebut dan mereka merupakan bagian dari kelompok tersebut. Di dalamnya setiap orang saling memelihara dan melindungi satu sama lain bila ada kesulitan sehingga terlihat sikap loyalitas pada masyarakat yang menganut kolektivisme sangat tinggi.

Jarak kekuasaan (*power distance*) merupakan suatu ukuran dari masyarakat yang menerima adanya perbedaan kekuasaan dalam institusi dan organisasi. Sebenarnya bila dikaji setiap individu secara alamiah berbeda, baik dalam segi kemampuan ekonomi maupun kemampuan intelektual, yang menciptakan adanya perbedaan kekayaan dan kekuasaan.

Budaya penghindar "ketidakpastian" (*uncertainty avoidance*) adalah suatu budaya yang masyarakatnya merasa terancam terhadap adanya ketidakpastian situasi (keragu-raguan), sehingga mereka berusaha menghindarinya. Suatu masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang tinggi akan berusaha mengurangi risiko dengan menciptakan keamanan, membuat banyak peraturan yang formal, dan kurang toleransi terhadap adanya perbedaan pendapat dan perilaku.

Maskulinitas adalah dimensi budaya yang sering terlupakan. Ciri-ciri khas maskulin biasanya disangkutpautkan dengan kekuatan, ketegasan, persaingan, dan ambisi, sedangkan ciri-ciri khas feminin dihubungkan dengan kasih sayang, pengasuhan, dan emosi. Budaya maskulin mementingkan kompetisi dan ketegasan, sedangkan budaya feminin lebih mementingkan pengasuhan dan perasaan. Oleh karena itu, budaya maskulin memandang secara negatif persentase wanita dalam pe-

kerjaan teknis dan profesional dan memandang secara positif adanya pemisahan jenis kelamin dalam pendidikan tinggi.

Beberapa penelitian yang menghubungkan partisipasi penganggaran dan dimensi budaya Hofstede menunjukkan hasil yang beragam. Frucot dan Shearon (1991) menemukan bahwa tidak adanya hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja karena jauhnya jarak kekuasaan (*power distance*) dan tingginya penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) (Hofstede, 1980). Penelitian Harrison dan McKinnon (1999) menunjukkan bahwa tingginya tingkat kolektivisme berpengaruh terhadap partisipasi penganggaran sedangkan Sivakumar dan Nakata (2001) membuktikan bahwa manajer Meksiko cenderung menerapkan teknik manajemen partisipasi dibandingkan manajer Amerika karena dimensi kolektivisme ini.

Perbandingan masyarakat Jawa yang diwakili oleh masyarakat Semarang dan masyarakat Ambon antara lain sebagai berikut:

1. Tipe Masyarakat Ambon

Tipe masyarakat Ambon berdasar Tata Kelakuan di lingkungan pergaulan Keluarga dan Masyarakat Daerah Maluku (Sahusilawane *et al.*, 1985):

- a. Memiliki spontanitas antarpersonal yang besar yaitu sering hidup berdekatan antar saudara dan memiliki hubungan persaudaraan yang sangat erat sehingga dikenal istilah *potong di kuku rasa didaging*.
- b. Jika terjadi perselisihan akan diselesaikan secara kekeluargaan.
- c. Keputusan diambil secara musyawarah untuk mencapai mufakat sehingga lebih cenderung mementingkan pertimbangan kelompok.
- d. Memiliki perasaan dan sikap keterbukaan terhadap segala program pemerintah.
- e. Pada waktu-waktu tertentu dapat dilakukan upacara keagamaan atau pemujaan.

- f. Dalam kegiatan ekonomi dikenal sistem *masohi* (kerja gotong royong), *maano* (sistem pembagian kerja dan hasil), dan *babalu* (sistem kerja yang dilakukan dua atau tiga orang).
- g. Dalam pergaulan sosial dikenal istilah *gandong* (hubungan antara dua negeri atau desa yang berdasar pada latar belakang historis yaitu saudara sekandung, se-ibu dan se-bapak) dan *pela* (hubungan antara dua negeri atau desa karena latar belakang historis yaitu pela batu karang atau pela minum darah dan pela tempat sirih atau pela karena saling membantu di antara dua negeri atau desa).
- h. Dalam kehidupan sehari-hari, sikap mental saling bergantung dan besarnya tenggang rasa di antara sesama suku maupun penduduk lain di luar warga atau suku.
- i. Dalam pembagian hak waris, pihak laki-laki memperoleh bagian lebih besar dibandingkan pihak perempuan dalam keluarga.
- j. Cenderung memilih pekerjaan yang memiliki komitmen seumur hidup sehingga sebagian besar masyarakat memilih menjadi pegawai negeri.

Sesuai penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya hofstede bila dihubungkan dengan tipe masyarakat Ambon lebih cenderung ciri khas feminim, sebab lebih memiliki perasaan dan sikap keterbukaan terhadap segala program pemerintah. Dan keputusan yang diambil secara musyawarah untuk mencapai mufakat sehingga lebih cenderung mementingkan pertimbangan kelompok.

Berdasar perbandingan budaya masyarakat Ambon dan masyarakat Semarang maka terdapat kecenderungan bahwa masyarakat Semarang lebih individualistik dan maskulinitas serta jarak kekuasaan dan penghindar kekuasaan yang lebih tinggi dibanding masyarakat Ambon.

2. Tipe Masyarakat Semarang:

- a. Lebih suka memilih pekerjaan yang memberi kesempatan bagi kemajuan dan perubahan karir sehingga cenderung berpindah-pindah pekerjaan (Dalimunthe, 2003).
- b. Lebih mempercayai pertimbangan individual dan lebih suka membuat keputusan sendiri (Dalimunthe, 2003).
- c. Lebih suka berinisiatif secara pribadi dan memikul tanggung jawab sebagai individu bukan kelompok. Budaya individualistik relatif kurang bersahabat dan membentuk jarak yang jauh dengan orang lain (dalam Delianur, 2008).
- d. Masyarakat industri perkotaan kembali ke norma individualisme, keluarga inti, dan kurang dekat dengan tetangga, teman, dan rekan kerja mereka (Hofstede dan Geert, 1980).
- e. Masyarakat memiliki dinamika yang tinggi, multiteknik, multikultur dengan heterogenitas yang tinggi (dalam Mercusuar Qolbu, 2009).
- f. Dalam pembagian hak waris cenderung tidak membedakan pihak laki-laki dan pihak perempuan dalam keluarga, yaitu memiliki hak yang sama untuk memperoleh bagian yang sama.
- g. Bahasa Indonesia jauh lebih mudah ditemui dalam penuturan dibandingkan dengan bahasa Jawa. Kalaupun dituturkan, bahasa Jawa tingkatan terendah (*ngoko*) atau paling tinggi adalah kromo madya. Semakin majemuk sebuah komunitas, semakin sulit orang Jawa mempertahankan identitas ke-Jawa-annya. Sehingga, kultur Jawa sendiri pada akhirnya termarginalkan ke kantung wilayah yang memang masih cenderung homogen berkultur Jawa, seperti Yogyakarta, Solo, Madiun, Tulungagung dan Blitar (dalam Mercusuar Qolbu, 2009).

- h. Pengendalian diri yaitu *tepa seliro* atau toleransi sebagai salah satu ciri kejawa-an mulai hilang dari dinamika kehidupan orang Jawa modern khususnya yang sudah tidak lagi mencerna nilai luhur orang tua (dalam Mercusuar Qolbu, 2009).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya Hofstede bila dihubungkan dengan tipe masyarakat Semarang lebih cenderung ke dimensi individualisme sebab, tipe masyarakat Semarang lebih mempercayai pertimbangan individual dan lebih suka membuat keputusan sendiri, lebih suka berinisiatif secara pribadi dan memikul tanggung jawab sebagai individu. Oleh karena itu, diusulkan hipotesis:

H7: Terdapat perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada pemerintah Kota Ambon dan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hubungan kausal antara variabel partisipasi penganggaran sebagai variabel independen dan kinerja aparat sebagai variabel dependen dengan dua (2) variabel intervening yaitu JRI dan kepuasan kerja serta menguji pengaruh budaya sebagai variabel moderasi terhadap hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Penelitian ini juga merupakan replikasi dari penelitian Leach-Lopez *et al.*, (2007), dengan lebih memfokuskan pada kinerja aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon dengan dominasi budaya Ambon dan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang dengan dominasi budaya Jawa.

3.2 Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah aparat yang bekerja pada pemerintah kota Semarang dan aparat yang bekerja pada pemerintah kota Ambon. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang setiap elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk menjadi sampel, hanya elemen yang memenuhi kriteria peneliti saja yang akan dipilih menjadi sampel penelitian (Cooper dan Emory, 1995). Kriteria sampel yang dipilih adalah: 1) kepala bagian yang memimpin bagian atau sub bagian fungsional dalam pemerintah kota, 2) minimal memiliki pengalaman dua tahun dalam jabatan

agar lebih memahami proses kerja dalam jabatannya. Kepala bagian dipilih sebagai sampel penelitian karena memiliki pelimpahan wewenang serta diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran.

Besarnya ukuran sampel minimal untuk memenuhi kelayakan pengujian statistik berdasarkan analisis regresi dengan variabel intervening dan moderasi adalah jumlah sampel yang berkisar antara 100 – 300 karena sampel yang akan dipilih adalah kepala bagian yang memimpin bagian atau sub bagian dengan jumlah yang tidak terlalu besar. Berdasar hal ini maka jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 10 x 30 yaitu 300 kuesioner untuk mencapai sampel di atas 100 yang akan digunakan dalam penelitian ini.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Penelitian

Ada 5 (lima) variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen yang diadopsi dari literatur-literatur yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu. Lima variabel tersebut adalah:

1. Partisipasi Penganggaran

Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi penganggaran sebagai luasnya aparat terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran. Tingkat partisipasi yang diukur adalah pengaruh dan keterlibatan aparat dalam proses penyusunan anggaran.

2. *Job Relevant Information* (JRI)

Job relevant information (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas atau *decision facilitating* (Kren, 1992). JRI menunjukkan peran informasi dalam memudahkan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan, seperti aparat selalu mengetahui apa yang terbaik yang harus dilakukan, memiliki informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal, dan mampu memperoleh informasi strategik yang dibutuhkan sebagai alternatif dalam pembuatan keputusan.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins 2001).

4. Kinerja Aparat

Kinerja aparat dilihat berdasarkan kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney dalam Leach-Lopez *et al.*, 2007).

5. Budaya Individu

Budaya individu adalah bagian dari sifat manusia, apa yang dianggap sebagai pikiran atau akal adalah benar-benar budaya yang diinternalisasikan (Hall, 1976). Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut

rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2000). Dalam penelitian ini budaya dilihat dari 4 (empat) dimensi Hofstede yang membedakan budaya seorang manajer atau pimpinan yaitu:

1. Individualisme versus kolektivisme
2. Jarak kekuasaan (*Power distance*)
3. Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty avoidance*) dan
4. Maskulinitas versus feminitas.

3.3.2 Definisi Operasional Variabel

Partisipasi penganggaran (PP) adalah luasnya aparat terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran mereka (Brownell, 1982). Instrumen partisipasi penganggaran dikembangkan oleh Brownell (dalam Leach-Lopez *et al.*, 2007). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas 6 (enam) butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai keterlibatan responden dalam dan pengaruhnya pada proses penganggaran. Pertanyaan mengenai partisipasi penganggaran mencakup: (1) seberapa besar keterlibatan aparat dalam pengusulan dan penyusunan anggaran bidang yang menjadi tanggung jawabnya, (2) tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan aparat dalam merevisi anggaran yang mereka usulkan atau susun, (3) seberapa sering aparat mengajak atasannya mendiskusikan anggaran yang diusulkannya, (4) seberapa besar pengaruh yang dimiliki aparat dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggung jawabnya, (5) seberapa besar aparat merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawabnya, dan (6) seberapa sering atasan aparat meminta pendapat atau usulan dari

aparap selama penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Jawaban atas daftar pertanyaan ini didesain menggunakan skala Likert dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan lima. Semakin besar skor yang diperoleh menunjukkan semakin besar keterlibatan individu dalam partisipasi penganggaran. Chong dan Chong, (2002) melaporkan bahwa *composite reliability* instrumen ini menunjukkan nilai 0,94.

Job relevant information (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas atau *decision facilitating* (Kren, 1992). Instrumen ini dikembangkan oleh Kren (1992) yang terdiri dari 3 (tiga) item pertanyaan, yang menunjukkan peran informasi dalam memudahkan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan. Semakin besar skor yang diperoleh menunjukkan semakin banyak informasi yang dibutuhkan sehubungan dengan pekerjaannya. Kren (1992) melaporkan bahwa koefisien reliabilitas instrumen ini menunjukkan nilai 0,72.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2001). Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan berbagai dimensi pekerjaan. Seperti kompensasi penyalia, kondisi kerja, variasi tugas, tingkat tanggungjawab dan kesempatan-kesempatan yang diberikan untuk kemajuan individu organisasi. Variabel ini terdiri dari 20 (dua puluh) item

pertanyaan yang disederhanakan dari 100 pertanyaan. Masing-masing item menggunakan lima poin skala.

Kinerja aparat (*job performance*) adalah kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas manajerialnya yang mendukung keefektifan organisasi. Instrumen ini dikembangkan oleh Mahoney *et al.*, (1963) yang terdiri dari 9 (sembilan) item pertanyaan. Semakin besar skor yang diperoleh menunjukkan semakin tinggi kinerja yang dicapai dalam pelaksanaan tugas manajerial.

Budaya individu adalah bagian dari sifat manusia, apa yang dianggap sebagai pikiran atau akal adalah benar-benar budaya yang diinternalisasikan (Hall, 1976). Instrumen ini dikembangkan oleh Hofstede (dalam Leach-Lopez *et al.*, 2007) yang terdiri dari 20 (dua puluh) item pertanyaan. Sedangkan yang digunakan dalam penelitian ini untuk variable budaya adalah 15 item pertanyaan.

3.4 Instrumen Penelitian

Sebelum data diolah dan dianalisis, beberapa instrumen telah digunakan agar diyakini bahwa data yang akan diolah merupakan data yang reliabel dan valid. Kualitas data diuji dengan menggunakan uji reliabilitas dan validitas. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α), yaitu suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Nunnally, 1967) yang dikutip Ghozali (2006).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan.

3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang karena perbedaan lokasi pemerintahan dengan dominasi budaya yang berbeda kemungkinan dapat menimbulkan perbedaan dalam dimensi budaya. Waktu pengambilan data adalah sejak akhir Agustus sampai dengan awal November 2009.

Untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji maka dibuat konstruk atau faktor yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun terdiri dari dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen seperti yang ditunjukkan dalam tabel 3.1. Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Tabel 3-1
INDIKATOR-INDIKATOR KONSTRUK

Konstruk	Indikator Konstruk	Kode
Partisipasi Penganggaran	1. Seberapa jauh Bapak/Ibu terlibat dalam penyusunan anggaran pada organisasi ini?	PP1
	2. Seberapa logiskah alasan yang Bapak/Ibu berikan untuk merevisi anggaran yang dibuat?	PP2
	3. Seberapa sering Bapak/Ibu memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran ke atasan Bapak/Ibu tanpa diminta?	PP3
	4. Seberapa banyak input Bapak/Ibu yang tercermin dalam penyusunan anggaran final?	PP4
	5. Seberapa penting Bapak/Ibu memandang kontribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran?	PP5
	6. Seberapa sering atasan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan dalam penyusunan anggaran?	PP6
Kinerja Aparat	1. Perencanaan Bagaimana menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman?	KA1
	2. Investigasi Bagaimana mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan inventaris barang milik negara, analisa pekerjaan?	KA2
	3. Pengkoordinasian Bagaimana cara menukar informasi dengan orang di bagian lain dalam organisasi untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program; memberitahu departemen lain, hubungan dengan pimpinan yang lain?	KA3
	4. Evaluasi Bagaimana menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan?	KA4
	5. Pengamatan Bagaimana mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu; membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan?	KA5
	6. Pemilihan staf Bagaimana mempertahankan angkatan kerja di bagian Bapak/Ibu; merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru; menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai?	KA6
	7. Negosiasi Bagaimana melakukan pembelian, penyusunan anggaran atau melakukan kontrak dengan pilihan-pilihan tertentu, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil	KA7

	<p>penjual, tawar-menawar dalam hal pengadaan barang/kebutuhan kantor?</p> <p>8. Perwakilan Bagaimana menghadiri pertemuan-pertemuan dengan organisasi lain; pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi?</p> <p>9. Bagaimana kinerja secara keseluruhan?</p>	<p>KA8</p> <p>KA9</p>
Kepuasan Kerja	<p>1. Saya selalu merasa sibuk setiap waktu</p> <p>2. Saya memiliki kesempatan untuk bekerja secara individu</p> <p>3. Saya memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai hal dari waktu ke waktu</p> <p>4. Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang (merasa lebih berarti) di lingkungan</p> <p>5. Saya merasakan cara atasan saya menangani setiap bawahan dengan baik</p> <p>6. Saya merasakan kemampuan atasan saya dalam mengambil keputusan</p> <p>7. Saya merasa dapat mengerjakan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya</p> <p>8. Saya merasa pekerjaan saya memberikan jaminan keamanan kerja</p> <p>9. Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengerjakan sesuatu bagi orang lain</p> <p>10. Saya merasa memiliki kesempatan memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan</p> <p>11. Saya merasa memiliki kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya</p> <p>12. Saya merasa kebijakan dinas diterapkan dalam praktik</p> <p>13. Saya merasa mendapatkan gaji dan pekerjaan yang saya lakukan itu sesuai</p> <p>14. Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri pada pekerjaan ini</p> <p>15. Saya merasa memiliki kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri</p> <p>16. Saya merasa memiliki kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas</p> <p>17. Saya merasa kondisi kerja mendukung saya untuk melaksanakan pekerjaan</p> <p>18. Saya merasa memiliki hubungan baik dengan rekan kerja</p> <p>19. Saya merasa memperoleh penghargaan/pujian karena mengerjakan tugas dengan baik</p> <p>20. Saya merasa memperoleh kepuasan dalam pekerjaan</p>	<p>KK1</p> <p>KK2</p> <p>KK3</p> <p>KK4</p> <p>KK5</p> <p>KK6</p> <p>KK7</p> <p>KK8</p> <p>KK9</p> <p>KK10</p> <p>KK11</p> <p>KK12</p> <p>KK13</p> <p>KK14</p> <p>KK15</p> <p>KK16</p> <p>KK17</p> <p>KK18</p> <p>KK19</p> <p>KK20</p>
<i>Job Relevant Information</i>	<p>1. Saya selalu tahu dengan jelas tentang apa yang terbaik yang harus saya lakukan berkenaan dengan jabatan saya</p> <p>2. Saya mempunyai informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal untuk mencapai</p>	<p>JRI1</p> <p>JRI2</p>

	<p>tujuan-tujuan kinerja saya</p> <p>3. Saya mampu memperoleh informasi strategik yang dibutuhkan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan penting</p>	JRI3
Budaya	<p>1. Saya memiliki waktu untuk diri sendiri (individualism)</p> <p>2. Saya memiliki lingkungan fisik kerja yang baik (kolektivisme)</p> <p>3. Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan (femenim)</p> <p>4. Saya memiliki jaminan pekerjaan (maskulinitas)</p> <p>5. Saya dapat bekerja sama dengan rekan sekerja (kolektivisme)</p> <p>6. Saya diminta pendapat mengenai putusan atasan (kolektivisme)</p> <p>7. Saya memiliki kesempatan untuk memperoleh promosi (maskulinitas)</p> <p>8. Saya memiliki kemampuan melakukan variasi dan petualangan dalam tugas (maskulinitas)</p> <p>9. Saya memiliki kemampuan pribadi (individualism)</p> <p>10. Saya tergolong hemat (maskulinitas)</p> <p>11. Saya menghargai tradisi (femenim)</p> <p>12. Saya merasa kebanyakan orang dapat dipercaya (femenim)</p> <p>13. Saya merasa seorang pemimpin yang baik tidak harus memiliki jawaban untuk tiap pertanyaan bawahan (individualism)</p> <p>14. Saya merasa harus menghindari struktur organisasi dimana bawahan memiliki dua atasan (individualism)</p> <p>15. Saya merasa peraturan organisasi tidak boleh dilanggar walaupun demi kepentingan organisasi (kolektivisme)</p>	<p>B1</p> <p>B2</p> <p>B3</p> <p>B4</p> <p>B5</p> <p>B6</p> <p>B7</p> <p>B8</p> <p>B9</p> <p>B10</p> <p>B11</p> <p>B12</p> <p>B13</p> <p>B14</p> <p>B15</p>

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survei langsung ke lapangan dengan secara langsung mendatangi lembaga yang terpilih sebagai obyek penelitian agar tingkat respon yang diharapkan dapat dicapai secara maksimal.

3.7 Teknik Analisis

3.7.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan variabel-variabel dalam penelitian ini. Analisis yang dilakukan adalah deskripsi nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum dari setiap variabel.

3.7.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menguji seberapa baik satu atau instrumen pengukuran mengukur dengan tepat suatu konsep studi yang dimaksudkan untuk diukur (Cooper, 2003). Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan untuk menguji validitas konstruk setiap tabel yaitu dengan melakukan analisa faktor dengan program SPSS for windows versi 11.5. Analisa faktor bertujuan untuk menduga uni dimensionalitas pengukuran yang digunakan. Suatu pengukuran dikatakan memiliki sifat ini jika item-item yang digunakan secara tegas hanya mengukur satu faktor yang mendasarinya dan tidak menjadi bagian dari faktor lain. Hal ini ditunjukkan dengan faktor loading yang tinggi di hanya satu faktor saja. *Rules of thumb* yang digunakan adalah faktor loading yang harus lebih besar atau sama dengan 0,40 (Hair *et al*, 1998).

Uji reliabilitas dengan melihat koefisien *cronbach alpha*. Nilai reliabilitas dilihat dari *cronbach alpha* masing-masing instrumen penelitian ($\geq 0,60$ dianggap reliabel) seperti yang dikemukakan oleh Nunally (1968).

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis regresi mengharuskan beberapa asumsi yang harus dipenuhi yaitu:

3.7.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. (Gozali, 2001). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinieritas yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variable-variabel bebas, dapat juga dengan melihat nilai *tolerance* serta nilai *variance Inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolonieritas yang tinggi. Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0.10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

3.7.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedstisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Gozali, 2001). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah

residual ($Y_{\text{prediksi}} - Y_{\text{sesungguhnya}}$) yang telah distudentized, dengan dasar analisis bahwa jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Gozali, 2001).

3.7.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal ataukah tidak, maka dapat dilakukan analisis grafik atau dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. (Ghozali, 2001).

3.7.4 Pengujian Hipotesis

3.7.4.1 Analisis Regresi dengan Variabel *Intervening* dan Variabel *Moderating*

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan analisis regresi dengan variabel *intervening* dan variabel moderasi. Analisis regresi adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi rata-rata populasi atau nilai

rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 2003).

Analisis regresi yang dilakukan adalah analisis regresi dengan variabel *intervening* dan analisis regresi dengan variabel moderasi. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk mengestimasi hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Berdasar analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel. Pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Kepuasan Kerja dan *Job Relevant information* dapat dilihat sebagai berikut:

Pengaruh langsung PP → KA

Pengaruh tidak langsung PP → KK → KA dan PP → JRI → KA

Persamaan matematis untuk hubungan yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$KA = b_1 PP + e \dots\dots\dots (H_1)$$

$$JRI = b_1 PP + e \dots\dots\dots (H_2)$$

$$KA = b_1 PP + b_2 JRI + e \dots\dots\dots (H_{3a} \text{ dan } H_{3b})$$

$$KK = b_1 PP + e \dots\dots\dots (H_4)$$

$$KA = b_1 PP + b_2 KK + e \dots\dots\dots (H_{5a} \text{ dan } H_{5b})$$

Analisis regresi dengan variabel *moderating* dilakukan melalui uji interaksi, dengan persamaan matematis sebagai berikut:

$$KA = a + b_1 PP + b_2 BDY + b_3 PP*BDY + e \dots\dots\dots (H_6)$$

Masing-masing lambang yang digunakan adalah:

PP = Partisipasi Penganggaran

JRI = *Job Relevant Information*

KK = Kepuasan Kerja

BDY = Budaya

KA = Kinerja Aparat

Secara singkat model penelitian memiliki 3 (tiga) model fit yang dapat diperoleh dari uji F (simultan) yaitu:

$$KA = b_1 PP + b_2 JRI + e \dots\dots\dots (H_{3a} \text{ dan } H_{3b})$$

$$KA = b_1 PP + b_2 KK + e \dots\dots\dots (H_{5a} \text{ dan } H_{5b})$$

$$KA = a + b_1 PP + b_2 BDY + b_3 PP*BDY + e \dots\dots\dots (H_6)$$

3.7.4.2 Analisis Uji Beda t-test

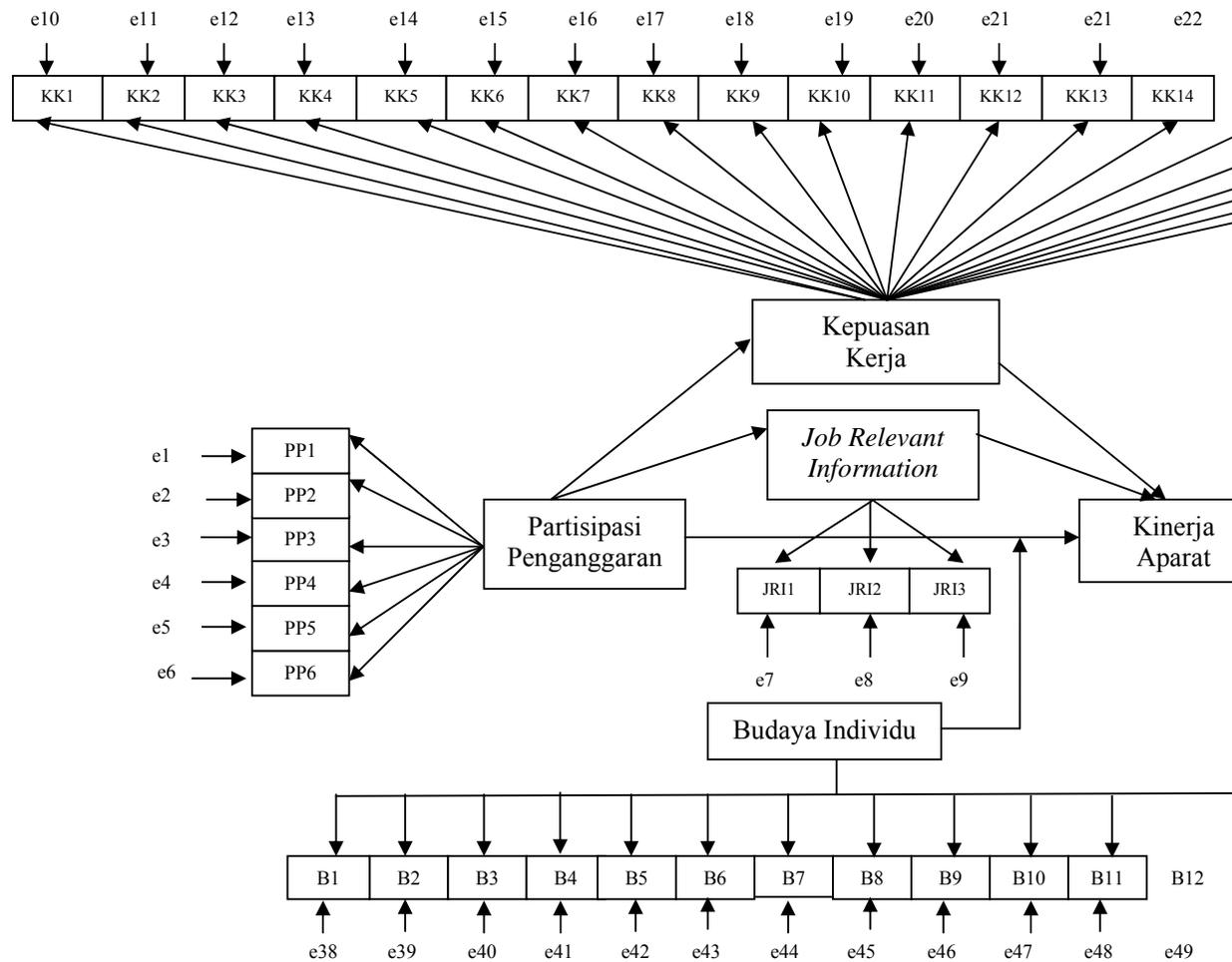
Uji beda t-test merupakan uji statistik parametrik yang digunakan untuk menguji hipotesis alasan penggunaan uji t-test karena diasumsikan data akan terdistribusikan normal, karena data yang digunakan secara keseluruhan pada tiap hipotesis dan akan dilihat apakah memiliki nilai rata-rata yang berbeda antara aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang dan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon. Tujuan uji ini untuk mengetahui *t-test for equality means* tiap aparat apakah sama atau berbeda, dengan ketentuan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika probabilitas > 0,5 maka H1 ditolak jadi variance yang sama.
- b. Jika probabilitas < 0,5 maka H1 diterima jadi variance yang berbeda.

Untuk menentukan nilai t-statistik tabel, ditentukan dengan tingkat signifikansi 5 % dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$, dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel. Perumusan statistik yang digunakan:

- a. $H_1 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya X_1 , dan X_2 secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y.
- b. $H_1 : \beta = \beta \neq 0$, artinya X_1 , dan X_2 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y.

Gambar 3-1
Hubungan Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Aparat :
Integrasi variabel intervening dan variabel moderasi



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

Bab ini membahas berbagai hal yang berkaitan dengan pengolahan data dalam upaya pengujian hipotesis, seperti hasil penyebaran kuesioner, profil responden, hasil statistik deskriptif dan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

Dari penyebaran kuesioner yang dilakukan sejak akhir Agustus sampai dengan awal November 2009, sebanyak 140 kuesioner dikembalikan dari 250 kuesioner yang disebar pada Pemerintah Kota Ambon sehingga *response rate* untuk Pemerintah Kota Ambon adalah 56%. Dari 140 kuesioner yang dikembalikan terdapat 2 kuesioner yang tidak layak untuk diolah karena diisi tidak lengkap oleh responden, sehingga dan yang siap untuk diolah adalah 138 kuesioner.

Kuesioner yang disebar pada Pemerintah Kota Semarang adalah 300 kuesioner dan yang dikembalikan sebanyak 129 kuesioner sehingga *response ratenya* adalah 43%. Dari 129 kuesioner yang dikembalikan terdapat 12 kuesioner yang tidak layak untuk diolah karena tidak lengkap dan sisa kuesioner untuk diolah sebanyak 117 kuesioner. Dengan data ini maka seluruh kuesioner yang siap untuk diolah dari Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang adalah 255 kuesioner. Secara lengkap dapat dilihat pada 4.1.

Tabel 4.1
Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Ambon	Semarang
Jumlah kuesioner yang disebar	250	300
Jumlah kuesioner yang diterima	140	129
Prosentase	56%	43%
Kuesioner tidak lengkap	2	12

Kuesioner yang dapat diolah	138	117
-----------------------------	-----	-----

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

4.2 Profil Responden

Tabel 4.2 menunjukkan profil responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan tertinggi, masa kerja, dan jabatan pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang. Mayoritas dari 138 responden pada Pemerintah Kota Ambon adalah perempuan (54%), dengan kebanyakan responden yang berada pada usia 40 sampai dengan 50 tahun (49%) dan berpendidikan S1 (70%) dengan masa kerja di atas 20 tahun (40%) dan mayoritas berada pada Eselon IV (56%). Sedangkan pada Pemerintah Kota Semarang, mayoritas dari 117 responden adalah laki-laki (54%), dengan usia 40 sampai dengan 50 tahun (77%) dan berpendidikan S1 (75%) dengan masa kerja antara 6 sampai dengan 10 tahun (38%) dan mayoritas berada pada Eselon IV (56%). Profil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah Eselon IV dengan rata-rata berusia 40 sampai dengan 50 tahun yang menunjukkan usia yang cukup berpengalaman dan berpendidikan sehingga mampu memahami dan merasakan kondisi kerja yang dihadapi dan lingkungan kerja yang kemungkinan memerlukan informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tabel 4.2
Profil Responden pada Pemerintah Kota Ambon dan
Pemerintah Kota Semarang

Demografi	Jumlah dan Proporsi (%)	
	Ambon	Semarang
Jumlah Responden	138	117
Jenis Kelamin		
➤ Laki-laki	63 (64%)	63 (54%)
➤ Perempuan	75 (54%)	54 (46%)

Usia		
➤ < 30 tahun	1 (1%)	---
➤ 30 s/d 40 tahun	27 (20%)	6 (5%)
➤ 40 s/d 50 tahun	68 (49%)	77 (66%)
➤ > 50 tahun	42 (30%)	34 (29%)
Pendidikan Tertinggi		
➤ SMU	30 (22%)	1 (1%)
➤ Diploma 3	4 (3%)	4 (3%)
➤ Strata 1	97 (70%)	88 (75%)
➤ Strata 2	7 (5%)	24 (21%)
Masa Kerja		
➤ < 5 tahun	5 (4%)	9 (8%)
➤ 6 s/d 10 tahun	48 (35%)	45 (38%)
➤ 10 s/d 20 taun	29 (21%)	36 (31%)
➤ > 20 tahun	56 (40%)	27 (23%)
Jabatan		
➤ Kepala Bidang (esalon III)	61 (44%)	52 (44%)
➤ Kepala Seksi (esalon IV)	77 (56%)	65 (56%)

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

4.3 Statistik Deskriptif

Tabel 4.3 di bawah ini menunjukkan hasil statistik deskriptif yang terdiri dari deskripsi nilai *mean*, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum dari setiap variabel. Hasil statistik deskriptif untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1 Partisipasi Penganggaran

Jawaban responden untuk variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai *mean* 21,3043 yang mengandung arti bahwa adanya pelaksanaan partisipasi penganggaran yang cukup tinggi (dibandingkan nilai *median* teoritis 18,00) oleh

Kepala Bagian atau Kepala Seksi pada Pemerintah Kota Ambon dengan standar deviasi sebesar 3,57324 yaitu hampir 17% dari nilai *mean* yang menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah. Sedangkan pada Pemerintah Kota Semarang memiliki nilai *mean* 20,0256 yang menunjukkan adanya partisipasi penganggaran yang cukup tinggi (dibandingkan nilai *median* teoritis 18,00) yang dilakukan oleh Kepala Bagian atau Kepala Seksi pada Pemerintah Kota Semarang dengan standar deviasi sebesar 4,60221 yang menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah.

4.3.2 Kinerja Aparat

Kinerja aparat pada Pemerintah Kota Ambon memiliki *mean* sebesar 34,64449 menunjukkan bahwa ada kecenderungan kepala bagian atau kepala seksi untuk meningkatkan kinerja cukup tinggi dibandingkan nilai *median* teoritis 27,00 dan nilai standar deviasi sebesar 5,26634 (hampir mencapai 15% dari nilai *mean*) menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah. Kinerja aparat pada Pemerintah Kota Semarang juga menunjukkan kecenderungan meningkatkan kinerja yang cukup tinggi (dibandingkan nilai *median* teoritis 27,00) karena dengan nilai *mean* sebesar 33,6752 dan standar deviasi sebesar 4,20556 menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah.

4.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh kepala bagian atau kepala seksi pada Pemerintah Kota Ambon menunjukkan kepuasan kerja yang cukup tinggi (dibandingkan nilai *median* teoritis 60,00) karena variabel kepuasan kerja memiliki *mean* 77,1739 dan nilai standar deviasi sebesar 9,01006 (hampir 12 % dari nilai *mean*) yang menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah. Pada Pemerintah

Kota Semarang, menunjukkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh kepala bagian dan kepala seksi juga cukup tinggi (dibandingkan nilai *median* teoritis 60,00) karena *mean* 72,2308 dan nilai standar deviasi sebesar 9,58751 (hampir mencapai 13,5%) menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah.

4.3.4 Job Relevant Information

Job relevant information pada kepala bagian atau kepala seksi pada Pemerintah Kota Ambon memiliki nilai *mean* sebesar 12,1159 menunjukkan adanya kecenderungan kepala bagian atau kepala seksi untuk mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya cukup tinggi (dibandingkan nilai *median* teoritis 9,00) dan nilai standar deviasi sebesar 1,74286 (hampir mencapai 14% dari nilai *mean*) menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah. Pada Pemerintah Kota Semarang, *job relevant information* memiliki nilai *mean* sebesar 11,3846 yang juga menunjukkan kecenderungan yang cukup tinggi (dibandingkan nilai *median* teoritis 9,00) dari kepala bagian atau kepala seksi untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya dan nilai standar deviasi sebesar 1,96454 (hampir mencapai 17,3% dari nilai *mean*) menunjukkan variasi jawaban responden yang rendah.

4.3.5 Budaya Individu

Budaya yang dimiliki oleh kepala bagian atau kepala seksi pada Pemerintah Kota Ambon memiliki nilai *mean* sebesar 57,5362 dan pada Pemerintah Kota Semarang memiliki nilai *mean* sebesar 60,6667 menunjukkan adanya kecenderungan

budaya individu yang tidak terlalu kuat karena kepala bagian atau kepala seksi Pemerintah Kota Ambon memiliki ciri-ciri feminim dan kolektivisme yang kuat. Sebaliknya, kepala bagian atau kepala seksi Pemerintah Kota Semarang memiliki kecenderungan ciri-ciri maskulinitas dan individualis. Hal ini dibandingkan nilai *median* teoritis 60,00 di antara kepala bagian atau kepala seksi pada dua pemerintah itu, dan nilai standar deviasi pada Pemerintah Kota Ambon adalah sebesar 5,90454 dan nilai standar deviasi pada Pemerintah Kota Semarang adalah sebesar 6,50729 (hampir mencapai 10% dan 11% dari nilai *mean*) menunjukkan variasi jawaban responden yang sangat rendah.

Berdasarkan beberapa penelitian, budaya sangat mempengaruhi nilai dan sikap pekerjaan karyawan. Penelitian Hofstede yang diambil dari Paramita (1988) menyatakan bahwa ada 4 (empat) dimensi yang membedakan budaya seorang manajer atau pimpinan yaitu:

1. Individualisme versus kolektivisme
2. Jarak kekuasaan (*Power distance*)
3. Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty avoidance*) dan
4. Maskulinitas versus feminitas.

Individualisme adalah budaya yang berdasar pada kepentingan pribadi dan yang terdekat. Hal ini karena kebebasan dan masyarakatnya memperbolehkan nilai-nilai individu. Kolektivisme merupakan budaya yang menunjukkan bahwa setiap individu menghendaki orang lain masuk dalam suatu kelompok tersebut dan mereka merupakan bagian dari kelompok tersebut. Didalamnya setiap orang saling

memelihara dan melindungi satu sama lain bila ada kesulitan sehingga terlihat sikap loyalitas pada masyarakat yang menganut kolektivisme sangat tinggi.

Jarak kekuasaan (*power distance*) merupakan suatu ukuran dari masyarakat yang menerima adanya perbedaan kekuasaan dalam institusi dan organisasi. Sebenarnya bila dikaji setiap individu secara alamiah berbeda, baik dalam segi kemampuan ekonomi maupun kemampuan intelektual, yang menciptakan adanya perbedaan kekayaan dan kekuasaan.

Budaya penghindar "ketidakpastian" (*uncertainty avoidance*) adalah suatu budaya yang masyarakatnya merasa terancam terhadap adanya ketidakpastian situasi (keragu-raguan), sehingga mereka berusaha menghindarinya. Suatu masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang tinggi akan berusaha mengurangi risiko dengan menciptakan keamanan, membuat banyak peraturan yang formal, dan kurang toleransi terhadap adanya perbedaan pendapat dan perilaku.

Maskulinitas adalah dimensi budaya yang sering terlupakan. Ciri-ciri khas maskulin biasanya disangkutpautkan dengan kekuatan, ketegasan, persaingan, dan ambisi, sedangkan ciri-ciri khas feminin dihubungkan dengan kasih sayang, pengasuhan, dan emosi. Budaya maskulin mementingkan kompetisi dan ketegasan, sedangkan budaya feminin lebih mementingkan pengasuhan dan perasaan. Oleh karena itu, budaya maskulin memandang secara negatif persentase wanita dalam pekerjaan teknis dan profesional dan memandang secara positif adanya pemisahan jenis kelamin dalam pendidikan tinggi.

Secara ringkas hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif- Variabel pada Pemerintah Kota Ambon dan
Pemerintah Kota Semarang

Variabel	n	Kisaran Teoritis		Ambon		Semarang		Median Teoritis	Mean		Sta.Deviasi	
	Ambon / Semarang	Minimum	Maksimum	Minimum	Maksimum	Minimum	Maksimum		Ambon	Semarang	Ambon	Semarang
PP	138/117	6.00	30.00	10.00	29.00	6.00	30.00	18.00	21.3043	20.0256	3.57324	4.60221
KA	138/117	9.00	45.00	20.00	45.00	21.00	45.00	27.00	34.6449	33.6752	5.26634	4.20556
KK	138/117	20.00	100.00	45.00	99.00	48.00	100.00	60.00	77.1739	72.2308	9.01006	9.58751
JRI	138/117	3.00	15.00	6.00	15.00	6.00	15.00	9.00	12.1159	11.3846	1.74286	1.96454
BDY	138/117	20.00	100.00	38.00	72.00	48.00	77.00	60.00	57.5362	60.6667	5.90454	6.50729

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

4.4 Uji Kualitas Data

4.4.1 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi diantara item-item pertanyaan dalam suatu instrumen. Untuk melihat reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan pendekatan internal dengan *cronbach alpha* masing-masing instrumen. Hasil uji reliabilitas dengan program SPSS versi 11.5 disajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	
	Ambon	Semarang
Partisipasi Penganggaran	0,7841	0,8969
<i>Job Relevant Information</i>	0,8493	0,8317
Kepuasan Kerja	0,8744	0,9111
Kinerja Aparat	0,8744	0,7648
Budaya Individu	0,7063	0,7615

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian reliabilitas ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dari lima variabel penelitian ini memiliki nilai reliabilitas $> 0,60$ dan dianggap reliabel (Nunally, 1967 dalam Ghozali, 2007).

4.4.2 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji seberapa baik satu atau instrumen pengukuran mengukur dengan tepat suatu konsep studi yang dimaksudkan untuk

diukur (Cooper, 2003). Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk menguji validitas konstruk setiap tabel yaitu dengan melakukan analisa korelasi antara masing-masing skor pertanyaan dari semua variabel yang diteliti terhadap total skor setiap variabel dan memberikan hasil signifikan pada $p \leq 0,05$. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Ringkasan Hasil Uji Validitas

Variabel	Ambon		Semarang	
	Level Signifikansi		Level Signifikansi	
	0,01	0,05	0,01	0,05
Partisipasi Penganggaran	Item 1-6	-	Item 1-6	-
<i>Job Relevant Information</i>	Item 1-3	-	Item 1-3	-
Kepuasan Kerja	Item 1-20	-	Item 1-20	-
Kinerja Aparat	Item 1-9	-	Item 1-9	-
Budaya Individu	Item 1-12,15-17	Item 19	Item 1-10,12,15-20	-

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pada setiap variabel signifikan pada $p \leq 0,05$ terdapat beberapa item pada budaya individu yaitu item 13, 14, 18, dan 20 pada Pemerintah Kota Ambon yang tidak signifikan dan item 11, 13, dan 14 pada Pemerintah Kota Semarang yang tidak signifikan. Semua item yang tidak valid dihilangkan dalam analisis untuk meningkatkan kualitas data. Dan hasil uji validitas kembali menunjukkan semua item adalah valid. Hal ini secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 4.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk menguji model regresi yang dipakai dalam penelitian apakah ada korelasi antar variabel independen. Hasil uji multikolinieritas secara jelas dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Nilai VIF		Tolerance	
	Ambon	Semarang	Ambon	Semarang
Partisipasi Penganggaran	1,210	1,156	0,827	0,865
<i>Job Relevant Information</i>	1,611	1,340	0,621	0,746
Kepuasan Kerja	1,654	1,637	0,605	0,611
Budaya Individu	1,439	1,581	0,695	0,633

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Berdasar hasil pengujian diperoleh nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih dari 10 dan nilai tolerance kurang dari 0,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

4.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas secara jelas dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Ambon		Semarang	
	Nilai t	Signifikansi	Nilai t	Signifikansi
Partisipasi Penganggaran	0,675	0,501	-0,989	0,325
<i>Job Relevant Information</i>	-0,655	0,514	1,013	0,313
Kepuasan Kerja	-0,857	0,393	-2,206	0,029
Budaya Individu	-0,002	0,998	1,308	0,194

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Dari hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa pada Pemerintah Kota Ambon, semua variabel menunjukkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Sedangkan pada Pemerintah Kota Semarang, gejala heteroskedastisitas hanya terjadi pada variabel kepuasan kerja dan variabel lainnya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Secara keseluruhan, model regresi ini tetap layak digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel karena 2 (dua) pengujian asumsi klasik lainnya tidak menunjukkan terjadi gejala heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

4.5.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Hasil uji normalitas, dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Ambon	Semarang
Kolmogorov-Smirnov Z	0,949	0,701
Asymp.Sig. (2-tailed)	0,329	0,710

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.8 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal karena nilai Kolmogorov-Smirnov Z untuk Ambon dan Semarang masing-masing adalah 0,949 dan 0,701 pada tingkat signifikan 0,329 dan 0,710.

4.6 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

4.6.1 Analisis Regresi dengan Variabel *Intervening* dan Variabel *Moderating*

Hasil analisis regresi dengan variabel *intervening* Kepuasan Kerja pada Pemerintah Kota Ambon menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) adalah 39,7%, artinya hanya 39,7% variabel kinerja aparat dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran dan variabel kepuasan kerja dan sisanya sebesar 60,3% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil uji ANOVA atau F test diperoleh angka 46,065 pada tingkat signifikansi 0,0000 artinya bahwa partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil analisis regresi dengan variabel *intervening* Kepuasan Kerja pada Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) adalah 39,6%, artinya hanya 39,6% variabel kinerja aparat dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran dan variabel kepuasan kerja dan

sisanya sebesar 60,4% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil uji ANOVA atau F test diperoleh angka 38,950 pada tingkat signifikansi 0,0000 artinya bahwa partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil analisis regresi dengan variabel *intervening Job Relevant Information* pada Pemerintah Kota Ambon menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) adalah 38%, artinya hanya 38% variabel kinerja aparat dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran dan variabel *job relevant informaton* dan sisanya sebesar 62% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil uji ANOVA atau F test diperoleh angka 43,067 pada tingkat signifikansi 0,0000 artinya bahwa partisipasi penganggaran dan *job relevant information* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil analisis regresi dengan variabel *intervening Job Relevant Information* pada Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) adalah 25,9%, artinya hanya 25,9% variabel kinerja aparat dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran dan variabel *job relevant informaton* dan sisanya sebesar 74,1% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil uji ANOVA atau F test diperoleh angka 21,277 pada tingkat signifikansi 0,0000 artinya bahwa partisipasi penganggaran dan *job relevant information* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil analisis regresi dengan variabel moderating budaya individu pada Pemerintah Kota Ambon menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) adalah 21,9%, artinya hanya 21,9% variabel kinerja aparat dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran dan variabel budaya individu dan sisanya sebesar

78,1 % dijelaskan oleh faktor lain. Hasil uji ANOVA atau F test diperoleh angka 13,794 pada tingkat signifikansi 0,0000 artinya bahwa partisipasi penganggaran dan budaya individu secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil analisis regresi dengan variabel moderating budaya individu pada Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) adalah 25,3%, artinya hanya 25,3% variabel kinerja aparat dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penganggaran dan variabel budaya individu dan sisanya sebesar 74,7% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil uji ANOVA atau F test diperoleh angka 14,110 pada tingkat signifikansi 0,0000 artinya bahwa partisipasi penganggaran dan budaya individu secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil uji ANOVA atau F test dengan variabel *intervening* maupun variabel moderasi menunjukkan probabilitas 0,0000 jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi yang diusulkan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja aparat baik untuk Pemerintah Kota Ambon maupun Pemerintah Kota Semarang.

Secara ringkas hasil uji F (simultan) untuk menguji model fit dapat dilihat pada tabel 4.9 dan hasil uji koefisien determinasi untuk tiap model dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 4.9
Hasil Uji F (Simultan)

Anova

Model	F test		Signifikansi	
	Ambon	Semarang	Ambon	Semarang
INTV-KK	46,065	38,950	0,0000	0,0000
INTV-JRI	43,067	21,277	0,0000	0,0000
MDR-BDY	13,794	14,110	0,0000	0,0000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Tabel 4.10
Hasil Uji Koefisien Determinasi untuk Variabel *Intervening* dan Variabel *Moderating*

Summary

Model	Adjusted R Square	
	Ambon	Semarang
INTV-KK	39,7	39,6
INTV-JRI	38	25,9
MDR-BDY	21,9	25,3

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Analisis regresi dengan variabel *intervening* pada Pemerintah Kota Ambon menunjukkan hasil pengujian hipotesis untuk semua hubungan kausalitas adalah signifikan, sedangkan pada Pemerintah Kota Semarang hanya satu hubungan yang tidak signifikan yaitu pengaruh partisipasi penganggaran ke *job relevant information*. Hasil signifikan pengaruh antara variabel dapat dilihat pada tabel koefisien, hasil olahan pada Program SPSS versi 11.5 Secara ringkas hasil pengujian hipotesis

dengan variabel *intervening* pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Analisis Jalur Pada Pemerintah Kota Ambon dan
Pemerintah Kota Semarang

Hubungan antar Variabel	Nilai Standardized		Significant		Nilai Jalur	
	Ambon	Semarang	Ambon	Semarang		Ket.
PP → KA	0,483	0,751	0,000	0,000	P1	-
KK → KA	0,503	0,476	0,000	0,000	P5	-
PP → KK	0,299	0,241	0,000	0,009	P4	-
PP → JRI	0,402	0,047	0,000	0,618	P2	-
JRI → KA	0,506	0,281	0,000	0,001	P3	-

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Pengujian Hipotesis Satu (H1)

Hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat. Artinya, makin tinggi keterlibatan kepala bagian atau kepala seksi dalam partisipasi penganggaran, semakin meningkatkan kinerja aparat. Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *standardized beta* untuk jalur Partisipasi Penganggaran ke Kinerja Aparat pada Pemerintah Kota Ambon adalah 0,483 yang merupakan nilai jalur *path* p1 pada signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis satu (H1) untuk Pemerintah Kota Ambon terdukung.

Nilai *standardized beta* untuk jalur Partisipasi Penganggaran ke Kinerja Aparat pada Pemerintah Kota Semarang adalah 0,751 yang merupakan nilai jalur

path p1 pada signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis satu (H1) untuk Pemerintah Kota Semarang terdukung.

Hasil pengujian ini konsisten dengan yang dilakukan oleh Govindarajan (1992) bahwa adanya kecenderungan lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila diikutsertakan memegang kendali dibanding anggaran tersebut ditetapkan secara sepihak. Akibat bawahan diikutsertakan dalam penetapan anggaran secara partisipasi akan mendorong bawahan terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Beehr dan Love (1983) dan Robbins (2003) bahwa dalam proses penyusunan anggaran, individu akan lebih berkomitmen pada pilihan-pilihan dimana mereka turut serta menjadi bagian dari proses penetapan sasaran tersebut.

Pengujian Hipotesis Dua (H2)

Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information*. Artinya, makin tinggi keterlibatan kepala bagian atau kepala seksi dalam partisipasi penganggaran, semakin mendorong kepala bagian atau kepala seksi mencari informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *standardized beta* untuk jalur Partisipasi Penganggaran ke *Job Relevant Information* pada Pemerintah Kota Ambon adalah 0,402 yang merupakan nilai jalur *path* p2 pada signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis dua (H2) untuk Pemerintah Kota Ambon terdukung. Hasil ini konsisten dengan yang dilakukan oleh Kren (1992) bahwa partisipasi penganggaran dapat mendorong perolehan dan penggunaan *job relevant information*. Partisipasi memberikan suatu peluang untuk mempengaruhi

anggaran sebelum difinalkan atau diputuskan terutama dalam menyiapkan suatu anggaran partisipatif. Dalam partisipasi penganggaran, seorang manajer diasumsikan melakukan suatu peran yang lebih efektif dan manajer menjadi lebih terlibat dalam mempertimbangkan dan mengevaluasi alternatif sasaran anggaran.

Nilai *standardized beta* untuk jalur Partisipasi Penganggaran ke *Job Relevant Information* pada Pemerintah Kota Semarang adalah 0,047 yang merupakan jalur *path* p2 pada signifikan 0,618. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis dua (H2) untuk Pemerintah Kota Semarang tidak terdukung. Hasil ini menunjukkan bahwa kepala bagian atau kepala seksi pada Pemerintah Kota Semarang senantiasa berupaya memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya tanpa melihat apakah ia diikutsertakan atau tidak diikutsertakan dalam partisipasi penganggaran karena sebagai suatu lembaga yang melayani kepentingan publik di Kota Semarang selalu menghadapi masyarakat yang sifatnya majemuk yang menuntut kesiapan aparat dalam menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan kepentingan publik terutama dengan adanya kemajuan teknologi yang pesat saat ini.

Pengujian Hipotesis Tiga a (H3a)

Hipotesis Tiga a (H3a) menyatakan bahwa *job relevant information* berpengaruh positif ke kinerja aparat. Artinya, makin banyak informasi yang dimiliki oleh kepala bagian atau kepala seksi yang berhubungan dengan pekerjaannya, makin meningkatkan kinerja aparat. Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *standardized beta* untuk jalur *job relevant information* ke kinerja aparat pada Pemerintah Kota Ambon adalah 0,506 yang merupakan nilai jalur *path* p3 pada signifikan 0,000. Hasil

ini menunjukkan bahwa hipotesis tiga a (H3a) untuk Pemerintah Kota Ambon terdukung.

Nilai *standardized beta* untuk jalur *job relevant information* ke kinerja aparat pada Pemerintah Kota Semarang adalah 0,281 yang merupakan nilai jalur path p3 pada signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis tiga a (H3a) untuk Pemerintah Kota Semarang terdukung. Hasil ini konsisten dengan penelitian Chong dan Chong (2002) yang menemukan bukti bahwa *job relevant information* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian Hipotesis Tiga b (H3b)

Hipotesis Tiga b (H3b) menyatakan bahwa *job relevant information* memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Artinya, semakin banyak informasi yang dimiliki oleh kepala bagian atau kepala seksi yang diikutsertakan dalam partisipasi penganggaran akan semakin meningkatkan kinerja aparat.

Hasil analisis jalur dalam tabel 4.11 menunjukkan bahwa Partisipasi Penganggaran dapat berpengaruh langsung ke Kinerja Aparat dan juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Partisipasi Penganggaran ke *Job Relevant Information* (sebagai *intervening*) lalu ke Kinerja Aparat. Pada pemerintah Kota Ambon, besarnya pengaruh langsung adalah 0,483 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung p2 dan p3 yaitu $(0,196) \times 1,528 = 0,2995$. Pengaruh mediasi dilihat dari perkalian koefisien $(p2 \times p3)$ $(p2 \times p3) = (0,402) \times (0,506) = 0,2034$

$$\begin{aligned}
 Sp_{2p3} &= \sqrt{(1,528)^2 (0,038)^2 + (0,196)^2 (0,222)^2 + (0,038)^2 (0,222)^2} \\
 &= \sqrt{(2,3348)(0,001444) + (0,384)(0,493) + (0,001444)(0,0493)} \\
 &= \sqrt{(0,00337145) + (0,001893) + (0,000071166)} \\
 Sp_{2p3} &= \sqrt{0,00533562} = 0,0730
 \end{aligned}$$

$$t = \frac{0,2995}{0,0730} = 4,100$$

$$0,0730$$

Karena nilai t hitung = 4,100 > dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,2995 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi bagi pemerintah kota Ambon.

Pada Pemerintah Kota Semarang, besarnya pengaruh langsung adalah 0,751 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung p2 dan p3 yaitu pengaruh mediasi dilihat dari perkalian koefisien ($p_2 \times p_3$) = $(0,047) \times (0,281) = 0,0132$

$$\begin{aligned}
 Sp_{2p3} &= \sqrt{(0,602)^2 (0,040)^2 + (0,020)^2 (0,171)^2 + (0,040)^2 (0,171)^2} \\
 &= \sqrt{(0,3624)(0,0016) + (0,0004)(0,029241) + (0,0016)(0,029241)} \\
 &= \sqrt{(0,00057984) + (0,0000116964) + (0,0000467856)}
 \end{aligned}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{0,0006383214} = 0,0252650$$

$$t = \frac{0,01204}{0,025265} = 0,47664$$

Karena nilai t hitung = 0,47664 < dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,01204 tidak signifikan yang berarti tidak ada pengaruh mediasi bagi pemerintah kota Semarang.

Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kren (1992) yang menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*) sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Kren (1992) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui *job relevant information*.

Pengujian Hipotesis Empat (H4)

Hipotesis empat (H4) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, makin tinggi kepala bagian atau kepala seksi diikutsertakan dalam partisipasi penganggaran, semakin meningkatkan kepuasan kerja mereka. Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *standardized beta* untuk jalur Partisipasi Penganggaran ke Kepuasan Kerja pada Pemerintah Kota Ambon adalah 0,299 yang merupakan nilai jalur *path* p4 pada signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis empat (H4) untuk Pemerintah Kota Ambon terdukung.

Nilai *standardized beta* untuk jalur Partisipasi Penganggaran ke Kepuasan Kerja pada Pemerintah Kota Semarang adalah 0,241 yang merupakan jalur path p4 pada signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis empat (H4) untuk Pemerintah Kota Semarang juga terdukung. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Abriyani (1998) bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer melalui kemenduaan peran sebagai variabel intervening. Penelitian Abriyani (1998) menemukan hubungan positif yang menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja yaitu semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis Lima a (H5a)

Hipotesis Lima a (H5a) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparat. Artinya, semakin puas kepala bagian atau kepala seksi atas pekerjaannya maka semakin meningkatkan kinerja aparat karena semakin positif sikap kepala bagian atau kepala seksi atas pekerjaannya. Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *standardized beta* untuk jalur Kepuasan Kerja ke Kinerja Aparat pada Pemerintah Kota Ambon adalah 0,503 yang merupakan nilai jalur *path* p5 pada signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis lima a (H5a) untuk Pemerintah Kota Ambon terdukung.

Nilai *standardized beta* untuk jalur Kepuasan Kerja ke Kinerja Aparat pada Pemerintah Kota Semarang adalah 0,476 yang merupakan jalur *path* p5 pada signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis lima a (H5a) untuk Pemerintah Kota Semarang juga terdukung. Hasil pengujian ini konsisten dengan

pendapat Robbins (2001) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2001). Sejalan dengan ini Luthans (1998) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas.

Pengujian Hipotesis Lima b (H5b)

Hipotesis lima b (H5b) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Artinya, semakin puas kepala bagian atau kepala seksi dalam keikutsertaannya menyusun anggaran akan semakin mendorongnya meningkatkan kinerja.

Hasil analisis jalur dalam tabel 4.11 menunjukkan bahwa Partisipasi Penganggaran dapat berpengaruh langsung ke Kinerja Aparat dan juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Partisipasi Penganggaran ke Kepuasan Kerja (sebagai *intervening*) lalu ke Kinerja Aparat. Pada Pemerintah Kota Ambon, besarnya pengaruh langsung adalah 0,260 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung p4 dan p5 yaitu $p_2 \times p_3 = 0,299 \times 0,503 = 0,1504$

$$Sp_{2p3} = \sqrt{(0,294)^2 (0,206)^2 + (0,754)^2 (0,041)^2 + (0,206)^2 (0,041)^2}$$

$$\sqrt{(0,0864)(0,0424) + (0,5685)(0,00168) + (0,0424)(0,00168)}$$

$$Sp_{2p3} = \frac{\sqrt{(0,00366) + (0,000955) + (0,000071232)}}{\sqrt{0,004686}} = 0,068$$

$$t = \frac{0,2216}{0,068} = 3,237$$

0,068

Karena nilai t hitung = 3,237 > dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,2216 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi bagi pemerintah kota Ambon.

Nilai *standardized beta* untuk jalur Partisipasi Penganggaran ke Kinerja Aparat pada Pemerintah Kota Semarang adalah 0,325 yang merupakan jalur *path* p1 pada signifikan 0,000. Berdasarkan hasil pengujian ini maka hipotesis satu (H1) untuk Pemerintah Kota Semarang yang diajukan juga terdukung. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Partisipasi Penganggaran dapat berpengaruh langsung ke Kinerja Aparat dan juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Partisipasi Penganggaran ke Kepuasan Kerja (sebagai intervening) lalu ke Kinerja Aparat. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,751 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung p4 dan p5 yaitu $p2 \times p3 = 0,501 \times 0,297 = 0,1488$. Pengaruh mediasi dilihat dari perkalian koefisien $(0,241) \times (0,476) = 0,1147$.

$$\begin{aligned}
 Sp_{2p3} &= \sqrt{(0,297)^2 (0,189)^2 + (0,501)^2 (0,033)^2 + (0,189)^2 (0,033)^2} \\
 &= \sqrt{(0,08821)(0,03572) + (0,2510)(0,001089) + (0,03572)(0,001089)} \\
 &= \sqrt{(0,003151) + (0,000273339) + (0,000038899)} \\
 Sp_{2p3} &= \sqrt{0,003463238} = 0,05885
 \end{aligned}$$

$$t = \frac{0,1488}{0,05885} = 2,5285$$

$$0,05885$$

Karena nilai t hitung = 2,5285 > dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,1488 signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi bagi pemerintah kota Semarang.

Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian Abriyani (1998) bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga timbul perasaan dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya dan kepuasan ini akan mendorongnya bersikap positif terhadap pekerjaan dan mempengaruhi produktivitas kerja (Luthans, 1998).

Pengujian Hipotesis Enam (H6)

Hipotesis enam (H6) menyatakan bahwa budaya aparat atau individu memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja aparat. Artinya, semakin kuat budaya yang dimiliki oleh setiap individu yang diikutsertakan dalam partisipasi penganggaran akan semakin mendorong mereka meningkatkan kinerjanya.

Table 4.12
Hasil Uji Budaya Individu sebagai Variabel *Moderating*

MODEL	Unstandardized Coefficient	Signifikansi	Keterangan
MDR_AMQ (Ambon)	0,001	0,899	Tidak Terdukung
MDR_BDY (Semarang)	0,011	0,354	Tidak Terdukung

Sumber: Data primer yang diolah 2009

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil pengujian variabel moderating sebagai interaksi antara partisipasi penganggaran dan budaya baik pada Pemerintah Kota Ambon maupun Pemerintah Kota Semarang, menunjukkan hasil yang tidak signifikan yaitu nilai koefisien parameter untuk Pemerintah Kota Ambon adalah 0,001 pada tingkat signifikan 0,899 dan nilai koefisien parameter untuk Pemerintah Kota Semarang adalah 0,011 dengan tingkat signifikan 0,354. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya bukanlah variabel *moderating* dan hipotesis enam (H6) yang diajukan tidak terdukung.

Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (2000) bahwa individualisme (*individualism*), jarak kekuasaan (*power distance*), dan penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) tidak

memberikan pengaruh *moderating* bagi hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Sedangkan Maskulinitas tidak diteliti dalam penelitian Indriantoro (2000) karena dasar teoritis yang kurang untuk memberikan arah bagi pengembangan hipotesis mengenai variabel maskulinitas. Frucot dan Shearon (1991) menemukan bahwa tidak adanya hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja karena jauhnya jarak kekuasaan (*power distance*) dan tingginya penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*).

4.6.2 Analisis Uji Beda t-test

Pengujian untuk hipotesis tujuh dilakukan dengan menggunakan analisis uji beda t-test. Hipotesis tujuh (H7) menyatakan bahwa terdapat perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang dan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa rata-rata dimensi budaya Hofstede pada kepala bagian atau kepala seksi yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon adalah 57,5362 sedangkan untuk kepala bagian atau kepala seksi yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang adalah 60,6667. Secara absolut jelas bahwa rata-rata dimensi budaya Hofstede tidak terlalu berbeda antara kepala bagian atau kepala seksi yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang.

Secara statistik, analisis dilakukan dengan 2 (dua) tahap yaitu: 1) apakah variance populasi dua sampel tersebut sama (*equal variance assumed*) atukah berbeda (*equal variances not assumed*) dengan melihat nilai levene test, dan 2) apakah terdapat perbedaan nilai rata-rata secara signifikan. Berdasar hasil pengolahan dengan Program SPSS pada hasil uji t-Test terlihat bahwa F hitung

Levene test sebesar 1,356 dengan probabilitas 0,245 karena probabilitas $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 tidak dapat ditolak atau memiliki variance yang sama. Oleh karena itu analisis uji beda t-test harus menggunakan asumsi equal variance assumed. Hasil output SPSS pada uji t-Test memperlihatkan bahwa nilai t pada equal variance adalah -4,025 dengan probabilitas signifikansi 0,000 (two-tail). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya Hofstede berbeda secara signifikan antara Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang sehingga hipotesis tujuh (H_7) terdukung. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa adanya perbedaan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang mempengaruhi perilaku individu pada situasi tertentu yang dihadapinya. Hal ini berdasar pada pemahaman bahwa nilai mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku pada seluruh situasi (Feisbein dan Ajzen dalam Kreitner dan Kinicki, 2000). Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Uji Beda t Test

BUDAYA	Levene Test		T	Sign (two-tail)
	F	Sign		
Equal Variance assumed	1,356	0,245	-4,025	0,000
Equal Variance non-assumed	-	-	-3,993	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Secara ringkas hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi dengan variabel *intervening* dan variabel *moderating* serta analisis uji beda dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil	
		Ambon	Semarang
H1	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat.	Terdukung	Terdukung
H2	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap <i>job relevant information</i> .	Terdukung	Tidak terdukung
H3a	<i>Job relevant information</i> berpengaruh positif ke kinerja aparat.	Terdukung	Terdukung
H3b	<i>Job relevant information</i> memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat.	Terdukung	Tidak Terdukung
H4	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Terdukung	Terdukung
H5a	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparat.	Terdukung	Terdukung
H5b	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat.	Terdukung	Terdukung
H6	Budaya aparat atau individu memoderasi pengaruh antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat.	Tidak Terdukung	Tidak terdukung
H7	Terdapat perbedaan dimensi budaya Hofstede antara aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Semarang dan aparat yang bekerja pada Pemerintah Kota Ambon.	Terdukung	

BAB V

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis regresi dan analisis uji beda dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel *job relevant information* merupakan variabel intervening yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Hasil pengujian variabel *job relevant information* sebagai variabel intervening ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kren (1992) yang menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*) sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak berpengaruh mediasi bagi pemerintah kota Semarang.
2. Variabel kepuasan kerja juga terbukti dapat digunakan sebagai variabel intervening yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian Abriyani (1998) bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga timbul perasaan dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa

kepuasan atas pekerjaannya dan kepuasan ini akan mendorongnya bersikap positif terhadap pekerjaan dan mempengaruhi produktivitas kerja (Luthans, 1998). Variabel intervening berpengaruh mediasi bagi pemerintah kota Semarang.

3. Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa variabel budaya aparat yaitu budaya individu dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (2000) yang menemukan bahwa individualisme (*individualism*), jarak kekuasaan (*power distance*), dan penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) tidak memberikan pengaruh moderasi bagi hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. Sedangkan Maskulinitas tidak didukung oleh dasar teoritis yang kuat untuk menentukan arah pengembangan hipotesis.
4. Hasil uji t-Test menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dimensi budaya Hofstede pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa nilai mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku pada seluruh situasi (Fleisbein dan Ajzen dalam Kreitner dan Kinicki, 2000).

Keterbatasan

Penelitian ini, memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperbaiki dalam penelitian-penelitian selanjutnya:

1. Data yang diperoleh dari jawaban responden didasarkan pada persepsi responden yang dapat menimbulkan masalah bila ternyata persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

2. Data yang digunakan merupakan data *cross sectional* yang kebanyakan mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

Implikasi

Penelitian ini, memberikan implikasi bagi penelitian selanjutnya yaitu dengan melakukan penelitian kembali pada organisasi manufaktur atau organisasi jasa dengan budaya individu yang sangat kuat mempengaruhi perilaku, cara kerja dan motivasi individu. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel personalitas seperti *locus of control* yang memiliki kemungkinan mempengaruhi keputusan individu untuk meningkatkan kinerja.

Saran

Beberapa saran yang dapat dilakukan dalam penelitian mendatang adalah:

1. Responden perlu diberitahukan untuk tidak memberikan jawaban dari kuesioner yang diisi hanya berdasar persepsi mereka namun berdasar kenyataan yang ada.
2. Penelitian mendatang sebaiknya melakukan *pilot test* agar memudahkan responden memahami variabel yang diukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani, Puspaningsih. 1998. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer: Role Ambiguity sebagai Variabel Antara, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Aimee, F., dan Carol E. 2004. Aligning Priorities In Local Budgeting Processes. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Boca Raton (Summer) Vol. 16, Iss.2, pp. 210- 18.
- Anonim, 2009. Menjadi Orang Jawa, *Mercusuar Qolbu*, 20 May. Kontemplasi Sharing.
- Aranya, N., dan Ferris, K.R. 1984. Organizational-Professional Conflict Among U.S. and Israeli Professional Accountants, *Journal of Social Psychology*.
- Baiman, S. 1982. Agency Research in Management Accounting: A Survey, *Journal of Accounting Literature*, 1, pp. 154-213.
- _____, dan J.S. Demski. 1980. Economically Optimal Performance Evaluation and Control Systems, *Journal of Accounting Research*, Supplement, pp. 184-228.
- Beehr, T.A., and K. G. Love. 1983. A Meta-Model of The Effects of Goal Characteristics, Feedback, and Role Characteristics in Human Organization, *Human Relation*, pp. 151-166.
- Brownell.P. 1982. Participation in Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't, *Journal of Accounting Literature*, Vol.1, pp. 124-153.
- _____, 1985. Budgetary systems and the control of functionally differentiated organisational activities, *Journal of Accounting Research*, Vol. 23 pp. 502-12.
- _____, dan McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, *The Accounting Review*, LXI, Vol. 4., October, 61. pp. 587-600.
- _____, dan K. A., Merchant. 1990. The budgetary and performance influences of product standardization and manufacturing process automation, *Journal of Accounting Research* Vol. 28, No. 2, (Autumn 1990), pp. 388-397.
- Bruns, W. J. Jr., dan J. H. Waterhouse. 1975. Budgetary Control and Organization Structure, *Journal of Accounting Research* (Autumn 1975), pp. 177-203.

- Budhi Paramita. 1988. Masalah Keserasian Budaya Indonesia Manajemen di Indonesia, LP FE UI.
- Burney, L., dan Widener, S.K. 2007. Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses—Role Stress and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, pp. 43–69.
- Chalos, P., dan S. Haka. 1990. Participative Budgeting and Managerial Performance, *Decision Science*, 20 (Summer), pp. 334-47.
- Champbell, D.J., dan K. F. Gingrich. 1986. Interactive Effects of Task Complexity and Participation on Task Performance: A Field Experiment, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 38 (October), pp. 168-80.
- Chenhall, R. H., dan P. Brownell. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3), pp. 225–233.
- Cherrington, D. J., dan J. O. Cherrington. 1973. Appropriate Reinforcement Contingencies in the budgeting Process, *Empirical Research in Accounting: Selected Studies (1973)*, *Supplement to the Journal of Accounting Research*, pp. 225-253.
- Chong, Vincent K. dan Chong, K. M. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach, *Behavioral Research in Accounting*, Vol 14, pp. 65-86.
- _____. dan Johnson, D. M. 2007. Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance, *Accounting and Business Research*, Vol. 37. No. 1. pp. 3-19.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., dan Waller, W. S. 1988. Participative budgeting: Effects of a truthinducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review*, 63, (1), pp. 111-122.
- Collins, F. 1978. The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes, *The Accounting Review*, (April 1978), pp. 324-335.
- Cooper, D.R., dan Emory, C. W. 1995. *Business Research Method*, 5th Edition, Richard. D. Irwin , Inc.
- Dalimunthe, R. 2003. Manajemen Indonesia. *USU digital library*.
- Davis, K dan Newstroom John.W.1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Seven Edition Mc.Grow-Hill, Inc.

- Delianur. 2008. Komunikasi Antar Budaya 2, Files under Tak Berkategori.
- Dunk, A. S. 1995. The differential effect of information asymmetry on the relation between budgetary participation and departmental performance, *Advances in Management Accounting*, 4, pp. 147-161.
- Earley, P.C. dan Kanfer, R. 1985. The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction and performance, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 36, pp. 378-390.
- French, J.R.P.Jr., E. Kay dan H. H. Meyer. 1966. Participation and the Appraisal System, *Human Relations* (February 1966), pp 3-20.
- Frucot, V., dan W. T. Shearon. 1991. Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, 66 (January), pp. 80-98.
- Galbraith, J. R. 1973. *Designinf Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- _____. 1977. *Organization Design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- _____. 1980. *Organization Design: An Information View*, in Litterer, J.A (Ed.), *Organization: Structure and Behavior*, 3rd ed, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 530-48.
- Ghozali, Imam, 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____, 2001. *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*, Edisi 1, Semarang.
- Goddrad, Andrew. 1997. Organizational Culture and Budget Related Behavior: A Comparative Contingency Study of Three Local Government Organizations, *The International Journal of Accounting*, Vol. 32, No.1, pp. 79-97.
- Govindarajan. V. 1986a. Decentralization, Strategy, Effectiveness of Strategyc Business Units in Multibussines Organizations, *Academy of Management review*, Vol.11, No.4, pp. 844-856.
- _____. 1986b. Impact of Participation in the Budgetary Proccesson Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective, *Decision Sciences*, pp. 496-516.
- _____. dan Gupta, A. K. 1985. Linking control systems to business unit strategy: impact on performance, *Accounting Organization and Society*, pp. 51-66.

- Greenberg, J. dan Baron, R., 2003, *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall.
- Gujarati, D. 2003. *Basic Economic*, Mc-Grawhill, New York.
- Gul, F.A., Tsui, J.S.L., Fong, S.C.C., dan Kwok, H.Y,L. 1995. Decentralisation as a Moderating Factor in The Budgeting Participation-Performance Relationship: Some Hongkong Evidence, *Accounting and Business Research*, Vol. 25, pp. 107-113.
- Hall, Edward. T. 1976. How to Cultures Collide, *Psychology Today*, July.
- Harrison, dan J. L. McKinnon. 1999. Cross-cultural research in management control systems design: A review of the current state, *Accounting, Organizations and Society*, 24 (5 / 6), pp. 483–506.
- Haryanto, Arifuddin, dan Sahmuddin. 2007. Akuntansi Sektor Publik, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hofstede, G. H. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Holmes, S., dan Marsden, S. 1996. An Exploration of the Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms. *American Accounting Association Accounting Horizons*, Vol. 10, No.3, pp. 26-53.
- Indriantoro, Nur. 1993. The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions ad Moderating Variables. *Ph.D. Disserttation*, University of Kentucky, Lexington.
- Kreitner, dan Kinicki. 2000. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kren, Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility, *The Accounting Review*, Milwaukee.
- Latham, G.P., dan Marshall, H.A. 1982. The Effects of Self-Set, Particcipatively Set and Assigned Goals on The Performance of Government Employees, *Personal Psychology*, 35.
- Lau, C. M., dan S. L. C. Tan. 2003. The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting* 17, pp. 17–34.
- Leach-Lopez, M. A., Stammerjohan, W. W., dan McNair, F. M. 2007. Differences in the Role of Job-Relevant Information in The Budget Participation-Performance

Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. Nineteen, pp. 105-136.

Lindquist, D. 2001. Rules change for maquiladoras. *Industry Week/ IW* 250 (1), pp. 23–25.

Locke, E. A., dan Bryan, J. 1968. Goal setting as a determinant of the effects of knowledge of score in performance, *American Journal of Psychology*, 81, pp. 398–406.

_____ dan Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*, Eight Edition. NewYork: McGraw-Hill Co.

Magner. N., Welker, R.B. dan Campbell, T.L. 1996. Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework, *Accounting and Business Research*, Vol. 27, pp. 41-50.

Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, dan S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, Co.

Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., dan Carorll, S.J. 1965. The Job of Management, *Industrial Relation*, Februari.

Merchant, K.A. 1981. The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behaviour and Performance, *The Accounting Review*, 56, pp. 813-829.

Merchant, K. A. 1984. The Influences on Departemental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model, *Accounting Organizations Society*, 9 (3/4), pp. 291-310.

Mia, L. 1988. Managerial attitude, motivation and effectiveness of budget participation, *Accounting Organization and Society*, 13, pp. 465-476.

_____. 1989. The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 14, pp. 347-57.

Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude, *The Accounting Review*, 50, (2), April, pp. 274-284.

Moh. As'ad. 1978. *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty Yogyakarta.

- Murray, D. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Research in Accounting*, 2 (2), pp. 104-23.
- Nouri, H. 1992. The effect of budgetary participation on job performance: a conceptual model and its empirical test. *Dissertation* at Temple University Graduate Board. Not published.
- _____, dan Parker, R.J. 1998. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment, *Accounting Organization and Society*, Vol. 23. 5/6, pp. 467-483.
- O'Connor, N. G. 1995. The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers, *Accounting, Organizations and Society*, 20, pp. 383-403.
- O'Reilly., C.A., Chatman, J. dan Caldwell, D.F. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organisational fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.
- Poon, M., Pike, R., dan Tjosvold. 2001. Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility, *Management Accounting Research*, 12, pp. 101-118.
- Poznanski, Peter, J dan Bline, Dennis M. 1997. Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job satisfaction and organization commitment among staff accountants, *Behavior Research in Accounting*, Volume 9. Printed in USA.
- Republik Indonesia. 2002. Keputusan Menteri Dalam Negeri No.29/2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD.
- _____. 1999. Undang-Undang No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- _____. 2000. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 105 tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- Robbins, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi 8, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- _____. 2003. *Organization Behavior*, Tenth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

- Russell, R.D. dan Russell, C.J. 1992. An examination of the effects of organisational norms, organisational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy, *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 639-56.
- Sahusilawane, F., Sahusilawane, M., Manuhuttu, T., dan Matital., L. 1985. *Tata Kelakuan di Lingkungan Pergaulan Keluarga dan Masyarakat Daerah Maluku*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Kebudayaan, Direktorat Sejarah dan Nilai Tradisional, Republik Indonesia.
- Scott, W. R. 1990. Technology and Structure: an Organizational Level Perspective, in Goodman P.S., Sproull, L.S. and Association (Eds.), *Technology and Organization*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA.Ch. 4.
- Shields, J.F. dan Shields, M. D. 1998. Antecedents of budgetary participation, *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), pp. 49–76.
- Sivakumar, K., dan C. Nakata. 2001. The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research, *Journal of International Business Studies*, 32 (Third Quarter), pp. 555–574.
- Smith, M. 1998. Innovation and the great ABM trade-off, *Management Accounting*, Vol. 76, pp. 24-6.
- Sorensen. J. dan T. Sorensen. 1974. The conflict of professionals in bureaucratic organization, *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 98-106.
- Supomo, B., dan N. Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Kelola*, No.18, Juli, pp. 61-84.
- Supriyono, R. A., dan Syakhroza, A. 2003, Peran Asimetri Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial sebagai Variabel Moderating Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia, *SNA VI*, Surabaya.
- Syafruddin, M. 2006. Dampak Struktur Kekuasaan Pada Penggunaan SIKD Untuk Kontrol Keputusan dan Manajemen Keputusan, dan Perilaku Manajerial : Studi Pada Organisasi Pemerintahan Daerah, *SNA 9*, Padang.
- Tiller, M. G. 1983. The Dissonance Model of Participative Budgeting: An Empirical Exploration, *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp. 581- 595.
- Tsui, J. S. L. 2001. The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and Western managers, *Accounting, Organizations and Society* 36, pp. 125–146.

- Vebyana, Siregar. 2003. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjja Mada, Yogyakarta.
- Widhiyanto, F. 2007. Mengusir Tikus dari BUMN, *Investor: Bisnis & Capital Market*, Desember, IX/174, pp. 46-47.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti dan Imam Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *SNA VIII*, Solo.

Semarang, 2009

Perihal : **Permohonan untuk mengisi kuesioner**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Kepala Bagian

Sebagai Responden Terpilih

Di – Tempat

Dengan hormat,

Saya yang mengirim kuesioner ini :

Nama : Maria Hehanusa
 Status : Mahasiswa Program Magister Sains Akuntansi
 Universitas Diponegoro Semarang
 Alamat : Jl. Siwalan No. 26 A Semarang

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka dalam rangka penelitian ilmiah untuk memenuhi tugas akhir Program Maksi, saya memerlukan beberapa informasi untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan. Adapun sampel/responden yang dipilih untuk mengisi kuesioner ini ditujukan pada Kepala Bagian. Informasi yang diperoleh dari respon Bapak/Ibu berikan akan sangat membantu saya untuk mendapatkan bukti empiris tentang :

“PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT: INTEGRASI VARIABEL *INTERVENING* DAN VARIABEL MODERASI PADA PEMERINTAH KOTA AMBON DAN PEMERINTAH KOTA SEMARANG”

Saya mohon bantuan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam mengisi kuesioner ini, Bapak/Ibu hanya memerlukan waktu sekitar 10 (sepuluh) menit untuk mengisi kuesioner ini. Informasi yang terkumpul melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian ini saja, dan akan saya jaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Untuk mengirimkan kembali kuesioner ini, Bapak/Ibu cukup menyerahkannya kembali kepada bagian umum/kepegawaian kantor ini. Saya sangat mengharapkan kerja sama yang baik dari Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu, saya ucapkan banyak terima kasih.

8. Saat ini, ada berapa tingkat kedudukan di atas kedudukan Bapak/Ibu?:
- Bapak/Ibu langsung melapor ke Walikota
 - Atasan langsung Bapak/Ibu adalah 1 tingkat di bawah Walikota
 - Atasan langsung Bapak/Ibu adalah 2 tingkat di bawah Walikota
 - Atasan langsung Bapak/Ibu adalah 3 tingkat di bawah Walikota
 - Atasan langsung Bapak/Ibu adalah 4 tingkat di bawah Walikota

Petunjuk: Silahkan Bapak/Ibu menyilangi salah satu jawaban dari skala 1 s/d 5, sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu alami sesuai dengan peranan Bapak/Ibu sebagai seorang Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian instansi ini.

Partisipasi Penganggaran

PERTANYAAN	Tidak satupun anggaran		N	Semua anggaran	
	1	2		3	4
1. Kategori manakah yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Bapak/Ibu ketika anggaran di susun? Saya ikut dalam penyusunan					

	Sangat tidak logis		N	Sangat logis	
	1	2		3	4
2. Kategori manakah yang menjelaskan dengan baik, alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran di buat? Alasannya					

	Tidak pernah		N	Sangat sering	
	1	2		3	4
3. Seberapa sering Bapak/Ibu menyatakan permintaan pendapat dan usulan tentang anggaran ke atasan Bapak/Ibu tanpa diminta?					

	Tidak Pernah ada	N	Sangat Banyak jumlahnya	
			4	5

4. Menurut pengalaman Bapak/Ibu, seberapa banyak pengaruh Bapak/Ibu yang tercermin dalam anggaran akhir/final?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

	Sangat tidak penting		N	Sangat penting	
5. Bagaimana menurut Bapak/Ibu mengenai kontribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran? Kontribusi saya	1	2	3	4	5

	Tidak pernah		N	Sangat sering	
6. Seberapa sering atasan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan ketika anggaran di susun?	1	2	3	4	5

Kinerja Aparat

PERNYATAAN	Kinerja di bawah rata-rata		N	Kinerja di atas rata-rata	
	1	2		3	4
10. Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program	1	2	3	4	5
11. Investigasi Pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan	1	2	3	4	5
12. Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan	1	2	3	4	5
13. Evaluasi Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang sedang berlangsung pada unit/sub unit Bapak/Ibu	1	2	3	4	5
14. Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit Bapak/Ibu	1	2	3	4	5
15. Pengaturan staf Mengatur dan menempatkan pegawai untuk membantu pekerjaan Bapak/Ibu	1	2	3	4	5
16. Negosiasi Melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan Bapak/Ibu	1	2	3	4	5
17. Perwakilan Mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi	1	2	3	4	5
18. Bagaimana Bapak/Ibu mengevaluasi kedelapan dimensi kinerja	1	2	3	4	5

manajerial Bapak/Ibu secara keseluruhan					
---	--	--	--	--	--

Kepuasan Kerja

PERNYATAAN	Tidak Puas		N	Benar-benar Puas	
	1	2		3	4
1. Saya selalu merasa sibuk setiap waktu	1	2	3	4	5
2. Saya memiliki kesempatan untuk bekerja secara individu	1	2	3	4	5
3. Saya memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai hal dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5
4. Saya memiliki kesempatan untuk menjadi seseorang (merasa lebih berarti) di lingkungan	1	2	3	4	5
5. Saya merasakan cara atasan saya menangani bawahan dengan baik	1	2	3	4	5
6. Saya merasakan kemampuan atasan saya dalam mengambil keputusan	1	2	3	4	5
7. Saya merasa dapat mengerjakan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya	1	2	3	4	5
8. Saya merasa pekerjaan saya memberikan jaminan keamanan kerja	1	2	3	4	5
9. Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengerjakan sesuatu bagi orang lain	1	2	3	4	5
10. Saya merasa memiliki kesempatan memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan	1	2	3	4	5
11. Saya merasa memiliki kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya	1	2	3	4	5
12. Saya merasa kebijakan dinas diterapkan dalam praktik	1	2	3	4	5
13. Saya merasa mendapatkan gaji dan pekerjaan yang saya lakukan itu sesuai	1	2	3	4	5
14. Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri pada pekerjaan ini	1	2	3	4	5
15. Saya merasa memiliki kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri	1	2	3	4	5
16. Saya merasa memiliki kesempatan untuk mencoba metode saya sendiri dalam mengerjakan tugas	1	2	3	4	5
17. Saya merasa kondisi kerja mendukung saya untuk melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
18. Saya merasa memiliki hubungan baik dengan rekan kerja	1	2	3	4	5
19. Saya merasa memperoleh penghargaan/pujian karena mengerjakan tugas dengan baik	1	2	3	4	5
20. Saya merasa memperoleh kepuasan dalam pekerjaan	1	2	3	4	5

Keterangan Jawaban :

STS : Sangat tidak setuju

TS : Tidak setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat setuju

Job Relevant Information

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1. Saya selalu mengetahui dengan jelas mengenai apa yang penting agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
2. Saya memiliki informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal untuk mencapai tujuan-tujuan kinerja saya	1	2	3	4	5
3. Saya dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan penting	1	2	3	4	5

Budaya

PERNYATAAN	Sangat Tidak Penting		N	Sangat Penting	
16. Saya memiliki waktu untuk diri sendiri (individualism)	1	2	3	4	5
17. Saya memiliki lingkungan fisik kerja yang baik (kolektivisme)	1	2	3	4	5
18. Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan (femenim)	1	2	3	4	5
19. Saya memiliki jaminan pekerjaan (maskulinitas)	1	2	3	4	5
20. Saya dapat bekerja sama dengan rekan sekerja (kolektivisme)	1	2	3	4	5
21. Saya diminta pendapat mengenai putusan atasan (kolektivisme)	1	2	3	4	5
22. Saya memiliki kesempatan untuk memperoleh promosi (maskulinitas)	1	2	3	4	5
23. Saya memiliki kemampuan melakukan variasi dan petualangan dalam tugas (maskulinitas)	1	2	3	4	5
24. Saya memiliki kemampuan pribadi (individualism)	1	2	3	4	5
25. Saya tergolong hemat (maskulinitas)	1	2	3	4	5
26. Saya menghargai tradisi (femenim)	1	2	3	4	5

	STS	TS	N	S	SS
27. Saya merasa kebanyakan orang dapat dipercaya (femenim)	1	2	3	4	5
28. Saya merasa seorang pemimpin yang baik tidak harus memiliki jawaban untuk tiap pertanyaan bawahan (individualism)	1	2	3	4	5
29. Saya merasa harus menghindari struktur organisasi	1	2	3	4	5

dimana bawahan memiliki dua atasan (individualism)					
30. Saya merasa peraturan organisasi tidak boleh dilanggar walaupun demi kepentingan organisasi (kolektivisme)	1	2	3	4	5

Demografik	Jumlah dan Proporsi (%)	
	Ambon	Semarang
Jumlah Responden	138	117
Jenis Kelamin:		
➤ Laki-laki	63 (64%)	63 (54%)
➤ Perempuan	75 (54%)	54 (46%)
Usia:		
➤ < 30 tahun	1 (1%)	---
➤ 30 s/d 40 tahun	27 (20%)	6 (5%)
➤ 40 s/d 50 tahun	68 (49%)	77 (66%)
➤ > 50 tahun	42 (30%)	34 (29%)

**Profil Responden pada Pemerintah Kota Ambon dan
Pemerintah Kota Semarang**

Pendidikan Tertinggi: ➤ SMU ➤ Diploma 3 ➤ Strata 1 ➤ Strata 2	30 (22%) 4 (3%) 97 (70%) 7 (5%)	1 (1%) 4 (3%) 88 (75%) 24 (21%)
Masa Kerja: ➤ < 5 tahun ➤ 6 s/d 10 tahun ➤ 10 s/d 20 taun ➤ > 20 tahun	5 (4%) 48 (35%) 29 (21%) 56 (40%)	9 (8%) 45 (38%) 36 (31%) 27 (23%)
Jabatan: ➤ Kepala Bidang (esalon III) ➤ Kepala Seksi (esalon IV)	61 (44%) 77 (56%)	52 (44%) 65 (56%)

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif- Pemerintah Kota Ambon dan

Variabel	N		Minimum		Maksimum		Mean	
	Ambon	Semarang	Ambon	Semarang	Ambon	Semarang	Ambon	Sen
PP	138	117	10.00	6.00	29.00	30.00	21.3043	20
KA	138	117	20.00	21.00	45.00	45.00	34.6449	33
KK	138	117	45.00	48.00	99.00	100.00	77.1739	72
JRI	138	117	6.00	6.00	15.00	15.00	12.1159	11
BDY	138	117	54.00	56.00	86.00	88.00	69.6522	68

Pemerintah Kota Semarang

