

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

Maria Hehanussa

Fakultas Ekonomi-Universitas Pattimura Ambon

### 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.*

### PENDAHULUAN

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 McInnes, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Early dan Kanfer, 1985;

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.

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.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)**

Penelitian ini menggunakan teori penetapan tujuan 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.

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.

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.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Aparat**

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

yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya (Abriyani, 1998). Hal ini sejalan dengan pendapat Wiener (dalam Vebyana, 2003) bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang mengarah pada kondisi, segi atau aspek kerja. 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.*

### **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. Berdasar hal ini diusulkan hipotesis:

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

### **Perbedaan Budaya Ambon dan Budaya Semarang**

Perbandingan budaya masyarakat Ambon dan masyarakat Semarang menunjukkan terdapat kecenderungan bahwa masyarakat Semarang lebih individualistik dan maskulinitas serta jarak kekuasaan dan penghindar kekuasaan yang lebih tinggi dibanding masyarakat Ambon. 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.*

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner dan data yang dibutuhkan adalah data primer. Populasi, 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

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.

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.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi (H1-H6) dan analisis uji beda t-test (H7) untuk menguji hipotesis penelitian.

### Pengujian Hipotesis

#### Analisis Regresi dengan variable intervening dan variable

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. 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:

$$KA = a + b_1 PP + b_2 BDY + b_3 PP*BDY + e \dots\dots\dots (H_5)$$

Masing-masing lambang yang digunakan adalah:

PP = Partisipasi Penganggaran

JRI = *Job Relevant Information*

KK = Kepuasan Kerja

BDY = Budaya

KA = Kinerja Aparat

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif- Variabel pada Pemerintah**  
**Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang**

Variabel	n	Kisaran Teoritis		Ambon		Semarang		Median Teoritis	Mean		Std.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	71,00	45,00	27,00	34,6449	33,6752	5,26634	4,70556
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
BOY	138/117		20,00	100,00	38,00	72,00	48,00	77,00	60,00	57,5362	60,6567	5,90454	6,50729

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

**Tabel 2**  
**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

**Tabel 3**  
**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

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 6 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.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### *Analisis Regresi dengan variable intervening dan variable moderating*

Hasil analisis regresi dengan variabel *intervening* Kepuasan Kerja dan *Job Relevant Information* pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat, begitupun partisipasi anggaran dan *job relevant information* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil analisis regresi dengan variabel moderating budaya individu pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan budaya individu secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Secara ringkas hasil uji F (simultan) untuk menguji model fit dapat dilihat pada tabel 7 dan hasil uji koefisien determinasi untuk tiap model dapat dilihat pada tabel 8 di bawah ini:

Tabel 7  
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 8  
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*. Secara ringkas hasil pengujian hipotesis

### 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:

- Jika probabilitas  $> 0,5$  maka  $H_1$  ditolak jadi variance yang sama.
- Jika probabilitas  $< 0,5$  maka  $H_1$  diterima jadi variance yang berbeda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Tabel 1 di bawah ini menunjukkan hasil statistik deskriptif yang terdiri dari deskripsi nilai *mean*, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum dari setiap variabel.

### Uji Kualitas Data

#### *Uji reliabilitas dan uji validitas*

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). 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. Secara lengkap pada tabel 2 dan tabel 3.

### Uji Asumsi Klasik

#### *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. 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.

#### *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 5.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif- Variabel pada Pemerintah**  
**Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang**

Variabel	n	Kisaran Teoritis		Ambon		Semarang		Median Teoritis	Mean		Std.Deviasi	
		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	4,70556
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
BOY	138/117	20,00	100,00	38,00	72,00	48,00	77,00	60,00	57,5362	60,6567	5,90454	6,50729

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

**Tabel 2**  
**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

**Tabel 3**  
**Ringkasan Hasil Uji Validitas**

Variabel	Ambon	-	Semarang	-
	Level Signifikansi	0,01	Level Signifikansi	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



Tabel 4  
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

Tabel 5  
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.

#### 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 6.

Tabel 6  
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 6 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.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### *Analisis Regresi dengan variabel intervening dan variabel moderating*

Hasil analisis regresi dengan variabel *intervening* Kepuasan Kerja dan *Job Relevant Information* pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat, begitupun partisipasi anggaran dan *job relevant information* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hasil analisis regresi dengan variabel moderating budaya individu pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan budaya individu secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Secara ringkas hasil uji F (simultan) untuk menguji model fit dapat dilihat pada tabel 7 dan hasil uji koefisien determinasi untuk tiap model dapat dilihat pada tabel 8 di bawah ini:

Tabel 7  
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 8  
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*. Secara ringkas hasil pengujian hipotesis

dengan variabel *intervening* pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9  
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

Secara ringkas hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi dengan variabel *intervening* dan variabel *moderating* serta analisis uji beda dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10  
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	

### **Pengujian Hipotesis Satu (H1)**

Hasil pengujian hipotesis 1 untuk Pemerintah Kota Ambon dan 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.

### **Pengujian Hipotesis Dua (H2)**

Hasil pengujian hipotesis 2 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*. Sedangkan hasil pengujian hipotesis 2 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)**

Hasil pengujian hipotesis 3a untuk Pemerintah Kota Ambon dan 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)**

Hasil pengujian hipotesis 3b menunjukkan bahwa pada pemerintah Kota Ambon, besarnya pengaruh langsung adalah 0,483 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,2995. 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. 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 adalah 0,0132. 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.

#### **Pengujian Hipotesis Empat (H4)**

Hasil pengujian hipotesis 4 untuk Pemerintah Kota Ambon dan Kota Semarang terdukung. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian Abriyani (1998) yang 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)**

Hasil pengujian hipotesis 5a untuk Pemerintah Kota Ambon dan Kota Semarang 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)**

Hasil pengujian hipotesis 5b bahwa pada Pemerintah Kota Ambon, besarnya pengaruh langsung adalah 0,260 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsung adalah 0,1504. 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.

Pada Kota Semarang, besarnya pengaruh langsung adalah 0,751 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung 0,1488. 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. 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)**

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa variabel budaya bukanlah variabel *moderating* sehingga hipotesis yang diajukan tidak terdukung. Hasil ini dapat dilihat pada tabel 11.

Table 11  
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

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. 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*).

### Analisis Uji Beda t-test

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa dimensi budaya Hofstede berbeda secara signifikan antara Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang sehingga hipotesis tujuh (H7) 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 12.

Tabel 12  
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

## KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis regresi dan analisis uji beda dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* dan kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat, penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa variabel budaya aparat yaitu budaya individu dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja aparat. dan 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).

### Implikasi

Penelitian ini dapat dilakukan 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.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperbaiki dalam penelitian-penelitian selanjutnya yaitu data yang diperoleh dari jawaban responden didasarkan pada persepsi responden yang dapat menimbulkan masalah bila ternyata persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya dan data *cross sectional* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

### 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.
- Baiman, S. 1982. Agency Research in Management Accounting: A Survey, *Journal of Accounting Literature*, 1, pp. 154-213.
- \_\_\_\_\_, dan JS Demski. 1980. Economically Optimal Performance Evaluation and Control Systems, *Journal of Accounting Research*, Supplement, pp. 184-228.
- Brownell P 1982. Participation in Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't, *Journal of Accounting Literature*, Vol.1, pp. 124-153.
- \_\_\_\_\_, 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.
- Burney, L, dan Widener, SK 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.

- Chenhall, RH, 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.
- Chong, Vincent K dan Chong, KM 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, DM 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.
- Cooper, DR, dan Emory, CW 1995. *Business Research Method*, 5<sup>th</sup> Edition, Richard. D. Irwin, Inc.
- Dalimunthe, R. 2003. Manajemen Indonesia. *USU digital library*.
- Davis, K dan Newstrom JW 1985. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Seven Edition Mc.Grow-Hill, Inc.
- Delianur. 2008. Komunikasi Antar Budaya 2, Files under Tak Berkategori.
- Dunk, AS 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, PC 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, JRP Jr, E Kay dan HH Meyer. 1966. Participation and the Appraisal System, *Human Relations* (February 1966), pp 3-20.
- Frucot, V, dan WT Shearon. 1991. Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, 66 (January), pp. 80-98.
- 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.
- Govindarajan, V. 1986a. Decentralization, Strategy, Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations, *Academy of Management review*, Vol.11, No.4, pp. 844-856.



- \_\_\_\_\_. 1986b. Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective, *Decision Sciences*, pp. 496-516.
- \_\_\_\_\_. dan Gupta, AK 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.
- Hall, Edward T 1976. How to Cultures Collide. *Psychology Today*, July.
- Hofstede, GH 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- 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, GP, dan Marshall, HA 1982. The Effects of Self-Set, Particicipatively Set and Assigned Goals on The Performance of Government Employees, *Personal Psychology*, 35.
- Leach-Lopez MA, Stammerjohan, WW, 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.
- Locke EA, 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.
- Locke EA, dan Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*, Eight Edition. NewYork: McGraw-Hill Co.
- Mahoney TA, TH Jerdee, dan SJ Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing, Co.
- Mahoney TA, Jerdee, TH, dan Carorll, SJ 1965. The Job of Management, *Industrial Relation*, Februari.

- Merchant KA 1981. The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behaviour and Performance, *The Accounting Review*, 56, pp. 813-829.
- 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.
- 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, RJ 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'Reilly, CA, Chatman, J dan Caldwell, DF 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.
- Robbins SP 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi 8, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins SP. 2003. *Organization Behavior*, Tenth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Russell, RD dan Russell, CJ 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.

- Shields, JF dan Shields, MD 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, RA, 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.
- 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.

Corresponding author:

**Maria Hehanusa**, email: [mamahehanusa@yahoo.com](mailto:mamahehanusa@yahoo.com)