

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ANGGARAN PADA BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN HEWAN (BBPKH) CINAGARA – BOGOR

*Iman Firmansyah*¹

imanfi@apps.ipb.ac.id

*Rachmat Saleh*²

rahmat_saleh@apps.ipb.ac.id

^{1,2}*Program Studi Akuntansi Sekolah Vokasi Institut Pertanian Bogor*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of budgetary participation and organizational culture on budget performance at Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara – Bogor. The type of research used is quantitative research in the form of non-case studies regarding the influence of budgetary participation and organizational culture on budget performance, which explains and describes aspects that are relevant to the facts and phenomena observed in a systematic and actual and accurate manner. The results of the partial test with the t-test get the results that both budgetary participation and organizational culture have an effect on budget performance. Based on simultaneous testing with the F-test, there is a simultaneous influence of budgetary participation and organizational culture on budget performance at the Chinagara-Bogor Animal Health Training Center Work Unit with a significance value of 0.002 or less than the probability value (p-value). 0.05 (0.002 < 0.5).

Keywords: *Budgeting Participation, Organizational Culture and Budget Performance*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja anggaran pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara – Bogor. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif berupa non-studi kasus mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja anggaran, yang menjelaskan dan menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fakta dan fenomena yang diamati secara sistematis dan aktual serta akurat. Hasil pengujian secara parsial dengan uji-t mendapatkan hasil bahwa baik partisipasi penyusunan anggaran maupun budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggaran. Berdasarkan pengujian secara simultan dengan uji-F terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 atau lebih kecil dari nilai probabilitas (p-value) 0,05 (0,002 < 0,5).

Kata Kunci: *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budaya Organisasi dan Kinerja Anggaran*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam rangka terwujudnya *Good Governance* dalam penyelenggaraan negara, pengelolaan keuangan negara perlu diselenggarakan secara profesional, terbuka dan bertanggungjawab sesuai dengan peraturan

dan perundangan-undangan yang berlaku. Salah satu proses penting dalam pengelolaan keuangan negara adalah penyusunan dan penetapan Anggaran Belanja dan Pendapatan Negara (APBN).

Setiap organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah, dalam menjalankan tugasnya

harus mempunyai strategi, baik strategi jangka panjang maupun jangka pendek. Strategi tersebut tertuang dalam visi dan misi yang kemudian diterjemahkan dalam tujuan-tujuan yang bersifat terperinci untuk dicapai dalam jangka waktu satu tahun anggaran. Tujuan organisasi tersebut diformulasikan dalam pernyataan-pernyataan kualitatif dalam bentuk anggaran. Suatu organisasi sektor publik dapat dikategorikan mempunyai kinerja atau performa yang baik, apabila segala pengelolaannya berada dalam kerangka anggaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu anggaran yang didesain dan disusun harus mampu menjadi panduan yang baik yang akan menjadikan aktivitas organisasi sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah diterapkan.

Kementerian/Lembaga (K/L) Negara sebagai pihak yang berperan dalam penyusunan APBN menerapkan penyusunan anggaran berbasis kinerja, hal ini dilakukan agar setiap belanja negara yang akan dilaksanakan memiliki sebuah ukuran dan capaian yang terukur secara jelas. Dengan penyusunan anggaran berbasis kinerja maka diperlukan satu proses yang melibatkan pihak-pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut, sehingga anggaran yang tersusun dapat mengakomodir sasaran dan keluaran yang akan dicapai. Partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran pada Satuan Kerja (Satker) K/L merupakan hal penting yang menentukan keselarasan dalam mencapai tujuan organisasi (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 143/PMK.02/2015).

Dengan adanya partisipasi tersebut, pelaksana/bawahan akan dilibatkan pada proses penyusunan anggaran sehingga tercapai kesepakatan antara pemegang kuasa/ atasan dengan pelaksana/bawahan mengenai anggaran tersebut. Satker K/L setiap tahun memiliki Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang merupakan hasil dari proses penyusunan Rencana Kerja Anggaran/ RKA K/L, dengan adanya DIPA tersebut Satker dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsi-nya sehingga mampu mencapai sasaran yang telah ditentukan. Kesesuaian anggaran yang disusun dan ditetapkan dalam DIPA dengan tugas pokok dan fungsi Satker akan mempengaruhi kinerja Satker dalam mencapai sasaran dan keluaran yang telah ditetapkan, untuk mendukung pencapaian tersebut diperlukan suatu kondisi

lingkungan dan budaya yang baik dalam organisasi Satker tersebut (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 10/PMK.02/2017).

Organisasi satuan kerja biasanya terdiri dari beberapa bidang dan/atau bagian yang membentuk suatu struktur organisasi satuan kerja yang memiliki hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya. Suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu/orang yang berbeda-beda baik itu sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya. Dengan demikian perlu adanya penyatuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia di dalam organisasi diperlukan dalam bentuk ketegasan dari organisasi yang dapat dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi (Wibowo, 2013).

Budaya kerja memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi tersebut sehingga terbentuk menjadi sebuah budaya organisasi. Budaya Organisasi sendiri adalah suatu cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit banyak dimiliki oleh semua anggota organisasi, yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi bagian dari organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma serta prinsip-prinsip dasar yang secara luas diyakini dan mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku orang-orang sebagai budaya organisasi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam organisasi. Salah satu tugas penting dan tanggung jawab utama dari pemimpin strategis suatu organisasi adalah untuk menciptakan dan memelihara karakteristik organisasi, dengan demikian budaya kerja organisasi ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam organisasi. Dengan budaya kerja organisasi yang berkarakteristik serta terpelihara dengan baik diharapkan performa dari individu-individu yang ada didalam organisasi dapat berjalan baik sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan pun akan menjadi baik (Susanto, 2009).

Semakin kuat budaya organisasi akan berdampak pula akan semakin bersemangatnya

para pegawai untuk maju bersama dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai. Selain menjadi pemersatu pegawai, budaya organisasi juga sebagai peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berperilaku positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai (Wibowo, 2013).

Dalam penganggaran, proses penyusunan anggaran merupakan masalah yang penting bagi keberhasilan anggaran dan kinerja perusahaan (Alim, 2013). Dalam proses penyusunan anggaran, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran. Pada penganggaran *bottom-up* (partisipasif), manajer level bawah memiliki kewenangan untuk ikut dalam pengajuan anggaran, kecenderungan anggaran yang dihasilkan oleh manajer-manajer tersebut akan lebih bersifat objektif karena informasi-informasi disetiap bagaiannya dapat dimasukkan dalam proses penganggaran. Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan para manajer menyalurkan pengetahuan, kemampuan dan keahliannya untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian, Nomor: 107/Permentan/ OT.140/10/2013, kedudukan Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara adalah sebagai unit pelaksana teknis di bidang pelatihan, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian, Kementerian Pertanian, yang sehari-harinya dibina oleh Kepala Pusat Pelatihan Pertanian yang mempunyai tugas melaksanakan pelatihan fungsional bagi aparatur, pelatihan teknis dan profesi, mengembangkan model dan teknik pelatihan fungsional dan teknis di bidang kesehatan hewan dan kesehatan masyarakat veteriner bagi aparatur dan non aparatur pertanian.

Salah satu isu strategis terkait balai pelatihan adalah perwujudan pelayanan prima yang berdampak pada peningkatan efektifitas pelatihan, peningkatan kompetensi alumni pelatihan dan tercapainya standar yang diakui nasional maupun internasional. Berikut anggaran dan realisasi UPT. Pelatihan di Lingkungan Badan Penyuluhan dan Pengembangan Pertanian Tahun 2015-2019

Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara – Bogor adalah salah satu Satker *Eselon II* sebagai Unit Pelaksana Teknis

(UPT) *vertikal* dari Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian Indonesia. BBPKH Cinagara merupakan satker yang mengelola APBN setiap tahun, APBN tersebut tertuang dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang memuat rincian program dan kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsi BBPKH Cinagara. Proses penyusunan DIPA BBPKH Cinagara setiap tahunnya dilaksanakan oleh Bidang Program dan Evaluasi, biasanya dimulai dari bulan Juni sampai dengan bulan Desember tahun berjalan untuk menyusun anggaran tahun berikutnya.

Berikut ini anggaran dan realisasi BBPKH dari tahun 2015-2019:

Tabel. 1 Anggaran dan Realisasi BBPKH Cinagara periode Tahun 2015-2019 (dalam Jutaan Rupiah)

No	Tahun Anggaran	Jumlah Anggaran	Realisasi Anggaran	%
1	2015	24.090.143.000	22.390.161.027	92,94
2	2016	15.802.182.000	14.605.667.065	92,43
3	2017	20.178.483.000	19.855.596.930	98,40
4	2018	21.729.221.000	19.845.129.907	91,33
5	2019	16.891.264.000	16.795.475.564	99,43

Sumber: Realisasi Anggaran BBPKH Cinagara Bogor periode Tahun 2015-2019

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa persentase realisasi anggaran setiap tahun sudah cukup baik. Namun realisasi anggaran tidak terserap secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari persentase realisasi kinerja anggaran dimana pada tahun 2012, 2013 dan tahun 2016 hanya mencapai 93%, sedangkan pada tahun 2015 dan tahun 2017 persentase realisaia anggaran mampu mencapai 98,40% dan 99,43%. Oleh karena itu, partisipasi penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai tingkat manajerial atau tingkatan pejabat struktural dalam organisasi serta peranan pejabat struktural. Proses penyusunan anggaran tersebut memerlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Anggaran yang telah disusun secara partisipatif kemudian disahkan dengan para manajer dari setiap divisi dan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Manajemen puncak menciptakan berbagai divisi tanggungjawab atau dikenal dengan pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban memainkan peran dalam mengukur kegiatan dan hasilnya termasuk dalam pelaksanaan anggaran yang telah disusun dengan pusat pertanggungjawaban lainnya.

Dari latar belakang tersebut penulis akan melakukan penelitian tentang “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Anggaran pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor” sebagai salah satu instansi pemerintah dibawah Kementerian Pertanian yang mengelola anggaran pendapatan dan belanja negara.

Permasalahan

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran secara parsial terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor?
3. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor?

Tujuan

Berdasarkan perumusan masalah penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh penyusunan anggaran secara parsial terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor
3. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor.

TINJAUAN PUSTAKA

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran Partisipasi dalam proses penyusunan

anggaran dianggap sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi dari para anggota organisasi. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 2009).

Partisipasi menurut Arfan dan Muhammad (2008: 173-175) adalah suatu “proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”.

Menurut Brownell (1982) dalam Eka Yuda Utama (2013) partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka.

Jadi, partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan pihak-pihak secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan penyusunan anggaran.

Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran Pengukuran partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh

Menurut Milani (1975) partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran.
2. Wewenang dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.
3. Keterlibatan dalam pengawasan proses penyusunan anggaran.
4. Keterlibatan dalam tujuan pelaksanaan anggaran.

Proses penyusunan anggaran akan menetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian sasaran anggaran dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Peran tersebut menuntut manajer untuk bisa mengarahkan bawahan agar bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Budaya Organisasi

Slocum (1995) dalam West (2009:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi.

Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku (mencakup kejujuran, ketekunan, kreativitas, ke budaya kerjaan dan Iptek), perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborne dan Plastrik, 2009:252). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofu (2010:384), memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2013:349) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para prilaku pekerja.
4. *Management support*, yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
5. *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Kinerja Anggaran

Kinerja Anggaran Belanja menurut Mahsun (2009: 25) (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program /kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang

hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, maka penelitian ini tergolong dalam penelitian kausatif (*causative*), yang merupakan penelitian yang menggunakan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variable atau lebih dengan menguji variable independen (X) dengan variable dependen (Y). Penelitian kausatif bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang dimiliki antara variable bebas dengan variabel terikatnya.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Balai Besar Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara –Bogor, dengan menyebar secara langsung kuesioner kepada penentu kebijakan (Eselon IV dan Eselon III) dan para pelaksana. Waktu penelitian berkisar selama bulan Maret – Juni 2021.

Operasional Variabel

Variabel/Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Partisipasi Penyusunan Anggaran	a. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran b. Wewenang dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran c. Keterlibatan dalam pengawasan proses penyusunan anggaran. d. Keterlibatan dalam tujuan pelaksanaan anggaran	$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100$	Likert
Budaya Organisasi	a. Inisiatif Perseorangan (<i>Individual initiative</i>) b. Toleransi Terhadap Risiko (<i>Risk tolerance</i>) c. Pengawasan Perilaku Kerja (<i>Control</i>) d. Dukungan Manajemen (<i>Management support</i>) e. Pola Komunikasi (<i>Communication pattern</i>)	$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100$	Likert
Kinerja Anggaran	a. Analisis Varians Belanja (Selisih Belanja) b. Analisis Pertumbuhan Belanja	Analisis Varians Belanja = Realisasi Belanja – Anggaran Belanja $\text{Thn}_i = \frac{\text{Belanja Thn}_i - \text{Belanja Thn}_{i-1}}{\text{Realisasi Belanja Thn}_{i-1}} \times 100\%$	Rasio

Teknik Pengumpulan Data

Banyak teknik pengumpulan data dalam kegiatan penelitian, akan tetapi di dalam

penelitian ini hanya akan digunakan tiga teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan jenis-jenis data yang dikumpulkan dalam rangka mencari jawaban terhadap masalah penelitian. Teknik pengumpulan data melalui :

1. Teknik kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan peneliti terhadap responden di BBPKH Cinagara-Bogor, dengan cara menyusun daftar pertanyaan (kuesioner), lalu responden diminta untuk menjawab pilihan yang diperlukan, memilih jawaban yang paling tepat menurut dokumen para pejabat atau staf yang membidangi, setiap pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada responden.
2. Teknik Observasi adalah peneliti mengadakan pengamatan langsung kepada organisasi yang dijadikan objek untuk mendukung data yang diperlukan dalam hasil kuesioner.
3. Studi Pustaka adalah pengumpulan data melalui ldokumen-dokumen, laporan-laporan baik bulanan dan tahunan juga referensi lain seperti peraturan-peraturan yang berlaku.

Metode Analisis Data

Menurut Sani & Maharani (2013:61) Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). *Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Sani dan Maharani, 2013:74). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel (endogen) Riduwan dan Kuncoro (2008) dalam Sani dan Maharani (2013:74). Menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score). Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS 16, dengan ketentuan uji F pada $\text{Alpha} = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan kode (sig.T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kemudian data yang berhasil dikumpulkan melalui melalui daftar pertanyaan untuk para pejabat, dan pelaksana Pegawai

BBPKH Cinagara-Bogor yang dipilih sebagai anggota sampel tentang peningkatan partisipasi anggaran dan budaya kerja dan kinerja pada BBPKH Cinagara-Bogor, akan dianalisa dengan menggunakan analisis statistik, dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 22.00.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

- a. Uji validitas kuesioner menggunakan *Corrected Item Total Correlation*, dimana hubungan dalam item-item pertanyaan digunakan Uji Korelasi *Product Mommment (Pearson)*. Pada tingkat kesalahan $\alpha = 0.05$, validitas diuji dengan r_{tabel} , yang mana butir pernyataan dinyatakan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dan butir pernyataan dinyatakan tidak valid jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} (Umar, 2012).
- b. Instrumen penelitian dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi jika pada saat digunakan untuk mengukur beberapa kali dan hasilnya sama atau relatif sama. Formula yang digunakan untuk mengukur konsistensi dari instrumen partisipasi anggaran dan budaya kerja sebagai alat ukur adalah koefisien Alfa dari *Cronbach* yang menghitung nilai varian yang sah atau valid. Instrumen akan dinilai reliable jika memiliki koefisien $\geq 0,7$ (Umar, 2012).

2. Uji asumsi klasik

Yaitu untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain :

a. Uji Normalitas

Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Normal P-P Plot regression* terhadap model yang diuji. (Santoso, 2012:214). Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi ini tidak memenuhi kaidah asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Multicollinearity adalah suatu keadaan terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *Multicollinearity* dilihat dari *Value Inflation Factor (VIF)* variabel bebas terhadap gejala terikat (Santoso 2012:206). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengidentifikasi bahwa dalam model tidak terdapat *Multicollinearity*.

c. Uji Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2009). Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heterokedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heterokedastisitas (Ghozali, 2009).

3. Uji signifikansi korelasi parsial menggunakan Uji – t

Uji signifikan parsial atau uji t yaitu untuk menguji variabel-variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$t = \frac{r^2 \sqrt{N - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Untuk melakukan pengujian dengan nilai t_{tabel} , maka digunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 dan $df = n - 2$, kemudian nilai t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} . Dengan menggunakan uji satu arah maka kriteria hasil pengujian adalah :

Ho : $b_i = 0$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara individu terhadap kinerja organisasi.

Ha : $b_i \neq 0$, berarti ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara individu terhadap kinerja organisasi.

Untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh antar variabel, dapat digunakan variabel interpretasi nilai koefisien sebagai berikut:

Tabel 3.2
Kategori Koefisien Korelasi

Interval Korelasi	Tingkat hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2012:250)

4. Uji signifikansi korelasi/hubungan berganda (R) menggunakan Uji – F

Adalah untuk menguji variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian :

Ho ; $\beta = 0$; tidak ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja anggaran.

Ha ; $\beta > 0$; ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja anggaran.

Kriteria Pengujian:

a. Jika nilai F hitung $> F$ tabel, Ho ditolak dan Ha diterima hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja anggaran.

b. Jika nilai F hitung $< F$ tabel, Ho diterima dan Ha ditolak hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja anggaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN
Analisis Jalur (Path Analysis)

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*).

Tahapan dalam melakukan analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yaitu merancang model berdasarkan konsep

dan teori Pada diagram jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:

- 1) Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (Partisipasi Penyusunan Anggaran) terhadap variabel terikat (kinerja anggaran)
- 2) Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (Partisipasi Penyusunan Anggaran) terhadap variabel terikat (kinerja anggaran) melalui variabel *intervening* (budaya organisasi).

Tabel 2
Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	325.401	249.700		1.335	.224
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	1.147	4.944	.065	3.232	.003
	Budaya Organisasi	14.299	6.929	.680	2.412	.047

Dari tabel diatas terlihat bahwa t_{hitung} koefisien partisipasi penyusunan anggaran adalah 3.232, sedangkan t_{tabel} bisa dihitung pada t-tes, dengan α 0.05, karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari t_{tabel} nilai α dibagi 2 menjadi 0.025 dan df 70 (didapat dari rumus $n-2$, diaman n adalah jumlah data, $70-2=68$) didapat t_{tabel} adalah 1.980.

Variabel koefisien partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai $p-value$ 0.033 ($0.033 > 0.05$) sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.232 < 1.980$) maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak, berarti secara parsial ada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X) terhadap kinerja anggaran (Y).

Dari tabel diatas terlihat bahwa t_{hitung} koefisien budaya organisasi adalah 2.412, sedangkan t_{tabel} bisa dihitung pada t-tes, dengan α 0.05, karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari t_{tabel} nilai α dibagi 2 menjadi 0.025 dan df 70 (didapat dari rumus $n-2$, diaman n adalah jumlah data, $70-2=68$) didapat t_{tabel} adalah 1.980.

Variabel budaya organisasi memiliki nilai $p-value$ 0.047 ($0.047 < 0.05$) sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.412 > 1.980$) maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak, berarti secara parsial ada pengaruh variabel independen budaya organisasi (Z) terhadap kinerja anggaran (Y).

Tabel 3
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9732.221	2	4866.110	2.913	.002(a)
	Residual	11694.990	7	1670.713		
	Total	21427.211	9			

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,002 atau lebih kecil dari nilai probabilitas ($p-value$) 0,05 ($0,002 < 0,5$). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran (X_1), dan budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran.

Uji Analisis Jalur Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap kinerja anggaran melalui budaya organisasi

Tabel 4
Hasil Analisis Koefisien Korelasi

Variabel	Korelasi	Koefisien Beta	p-value
X – Y	0.488	0.271	0.000
X – Z	0.456	0.026	0.043
X, Z – Y	0.674	0.065	0.002

Untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh antar variabel, dapat digunakan variabel interpretasi nilai koefisien sebagai berikut:

Tabel 5
Kategori Koefisien Korelasi

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2012:250)

Hasil pengolahan diatas tersebut diatas menunjukkan analisis tingkat nilai korelasi secara parsial yaitu sebesar 0.488 dan 0.456 dimana pada kategori sedang berada pada interval 0,40-0,599 sedangkan analisis tingkat nilai korelasi secara simultan yaitu sebesar

0.674 dimana pada kategori kuat berada pada interval 0,40-0,599 yang ditunjukkan pengaruh determinasi secara parsial maupun simultan.

Untuk perhitungan pengaruh langsung adalah koefisien jalur dikuadratkan kemudian dikalikan dengan 100%.

a. Pencarian pengaruh langsung (*direct effect*) partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran adalah sebagai berikut:

$$DE X Y = (\rho_{11y})^2 \times 100 \%$$

$$DE X Y = (0,488)^2 \times 100 \%$$

$$DEX Y = 23,8\%$$

Jadi diketahui pengaruh langsung adalah sebesar 23,8% artinya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran secara langsung tanpa dimediasi variabel budaya organisasi sebesar 23,8%.

b. Pencarian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran adalah sebagai berikut

$$IE X \rightarrow Y(\text{via } Z) = (\rho_{11X} \times r_{X \rho_{1,2}Z}) \times 100\%$$

$$IE X \rightarrow Y(\text{via } Z) = (0,488 \times 0,456 \times 0,026) \times 100\%$$

$$IE X \rightarrow Y(\text{via } Z) = 0,056\%$$

Jadi diketahui pengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,056%. artinya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran secara tidak langsung yang dimediasi oleh variabel budaya organisasi sebesar 0,056%.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya dapat dirumuskan simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran secara parsial terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara - Bogor. Berdasarkan analisis uji T, variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai 0.033 ($0.033 > 0.05$) sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.232 < 1.980$) maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak, berarti secara parsial ada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X) terhadap kinerja anggaran (Z).
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor. Berdasarkan analisis uji T, variabel budaya organisasi memiliki $p\text{-value}$ 0.047 ($0.047 < 0.05$) sedangkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2.412

> 1.980) maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak, berarti secara parsial ada pengaruh variabel budaya organisasi (Y) terhadap kinerja anggaran (Z)

3. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja anggaran pada Satuan Kerja Balai Besar Pelatihan Kesehatan Hewan (BBPKH) Cinagara-Bogor. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,002 atau lebih kecil dari nilai probabilitas ($p\text{-value}$) 0,05 ($0,002 < 0,5$). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran.

LIMITATIONS

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan yang perlu dijadikan perhatian, antara lain:

1. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner, salah satu kelemahan metode ini adalah kemungkinan adanya responden yang bias dari para responden
2. Penelitian ini hanya dilakukan di satu instansi saja
3. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal pengumpulan data, dimana dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan pada BBPKH Cinagara Bogor mengalami kesulitan karena kurangnya kerjasama dari pihak kantor, seperti waktu pengisian kuesioner yang lama dan proses birokrasi yang lambat

REFERENCES

- Alim, M. N. (2013). *Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontijensi*. Proceeding Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang. Pp. 626- 634.
- Arfan, I. dan Muhammad, I. (2008). *Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat, Semarang: Universitas Diponegoro.

- Milani, K.W. (1975). *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study*, The Accounting Review, 50(2), pp. 274–284
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPF. Yogyakarta
- Osborne, D. & Plastrik, P. (2009). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* (Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid), Jakarta: PPM.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 143/PMK.02/2015. *Petunjuk Penyusunan Dan Penelaahan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga Dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran*
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 10/PMK.02/2017 tentang *Tata Cara Revisi Anggaran TA 2017* 30 Januari 2017
- Susanto. (2009). *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan Pertama, Jakarta: Prenada Media
- Umar, H. (2012). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis serta Bisnis*. Edisi Kedua, Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada
- Utama, E. Y. (2013). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial; Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit)*. Universitas Diponegoro Semarang
- West, M. A. (2009). *Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Kanisius.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Rajawali Pers.