

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH  
DAERAH KABUPATEN MERAUKE**

**Okto Irianto  
Universitas Musamus Merauke**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine (1) the effect of budget participation on performance of the echelon personnel in the Merauke district government, (2) the influence of leadership style on the performance of officials in the government echelon Merauke district, (3) the influence of organizational culture on performance of the apparatus of the echelon in the Merauke district government and (4) the simultaneous effect of budget participation, leadership style and culture on the performance of the apparatus of the echelon in the Merauke district government*

*The sample was echelon officials in the work unit area (on education) Merauke. The main instrument for data collection was a questionnaire and measured with a Likert scale. Respondents totaled 58 people. The entire questionnaire filled and managed using multiple regression data analysis.*

*The results showed that the partial budget participation, leadership styles, and organizational culture positive and significant impact on the performance of the echelon government Merauke area. Meanwhile, simultaneously budgetary participation, leadership styles, and organizational culture are also positive and significant effect.*

**Keywords: Budgetary Participation, Leadership Style, Organizational Culture and Performance.**

**PENDAHULUAN**

Dalam kehidupan politik, perbaikan kinerja birokrasi pelayanan publik akan memiliki pengaruh yang luas, terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja pemerintah selama ini menjadi salah satu faktor munculnya krisis kepercayaan masyarakat. Berbagai keluhan dan protes dari masyarakat merupakan indikator ketidakpuasan publik terhadap kinerja pemerintah. Sejak diberlakukannya Undang-undang No 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Pusat yang memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah, dan Undang-undang No 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah membawa perubahan mendasar pada proses pengambilan keputusan atau kebijakan di tingkat daerah. Kedua UU tersebut selain membawa konsekuensi bagi Pemda untuk melakukan perbaikan kinerja (Personal maupun Organisasi) melalui peran aparat daerah untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan penting seperti ; penetapan visi, misi, tujuan, dan kebijakan-kebijakan organisasi juga telah membawa dampak pada manajemen Pemda (Mardiasmo, 2002:31).

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit. Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program atau aktivitas dalam satuan moneter. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun (Mardiasmo, 2002).

Hasil penelitian Fajrina (2009) menunjukkan bahwa bila bawahan/pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa hakikat budaya berorganisasi yang baik, kepada atasan/pemegang kuasa anggaran maka atasan/pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik

tentang pengetahuan akan cara hakikat berbudaya organisasi sehubungan dengan tujuan yang akan dicapai, dengan demikian bila partisipasi penganggaran meningkat maka budaya organisasi juga akan meningkat.

Beberapa hasil penelitian lain tentang hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja menunjukkan hasil yang berbeda-beda dan belum konsisten diantara para peneliti. Hasil penelitian Sinambela (2003); Norsaadah (2009); Dakhli (2009) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian Riyanto (1997) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer/pimpinan dalam menghadapi atau dan menangani suatu masalah. Menurut Fertakis (1986) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu, struktur inisiatif (*initiating structure*) dan gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*).

Penelitian yang dilakukan oleh penulis, variabel yang ingin diteliti adalah partisipasi penyusunan anggaran, kinerja aparatur, dan budaya organisasi. Penulis mencoba melaksanakan penelitian ini pada bidang sektor publik karena penulis ingin mencoba apakah partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja manajerial di lingkungan pemda merauke. Alasan mengapa menggunakan variabel-variabel tersebut karena peneliti ingin melihat apakah dalam proses penyusunan anggaran di Pemda Merauke para pejabat esalon menggunakan sistem penganggaran berbasis kinerja atau masih menggunakan sistem penganggaran yang selama ini diterapkan di Indonesia yaitu sistem anggaran Tradisional yang terkesan sangat kaku, birokratis, dan hirarkis dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

### **Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur?
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur?
4. Seberapa besar pengaruh simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur?

### **Tujuan Penelitian**

Bertolak dari permasalahan diatas maka, tujuan dari penelitian ini meliputi:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur?
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur?
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur?
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur?

### **Manfaat Penelitian**

1. Bagi para pejabat esalon di Pemda Merauke, semoga hasil penelitian ini diharapkan sebagai sumbangan pikiran tentang pentingnya hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Bagi akademisi, hasil penelitian ini bisa dijadikan referensi dan bahan penelitian dan perbandingan lebih lanjut dalam penilaian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintahan kota/kabupaten lainnya.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kerja yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Anggaran partisipatif mengacu pada tingkat dimana manajer berpartisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Partisipasi dalam penyusunan sasaran penganggaran mendorong manajer untuk mencapai tujuan, dan berpartisipasi pada pekerjaan.

Beberapa hasil penelitian secara empiris menyatakan pengaruh positif penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial artinya secara signifikan kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi penyusunan anggaran yang di berikan manajer tinggi. Diantara peneliti yang memberikan hasil tersebut adalah Brownell (1992) dalam Susanti (2002) yang melakukan penelitian lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya tingkat menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur skala besar di San Fransisko.

Namun beberapa penelitian yang dilakukan Rafika (2009) menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja SKPD Pemerintah Labuhan Batu, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontijensi. Dari beberapa bukti empiris yang di kemukakan di atas maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut :

$H_1 =$  *Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatatur pemerintah daerah.*

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Menurut Bass dan Avolio (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Reza (2010) menyatakan bahwa, budaya organisasi, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996) dalam penelitiannya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan kelompok/organisasi.

Dari beberapa bukti empiris yang di kemukakan di atas maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah**

Menurut Holmes (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.

Penelitian Bersade (1997), mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Harriss (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

H<sub>3</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Rancangan dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan yang menjadi lokasi penelitian adalah dinas/badan/kantor atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada lingkup Pemerintah Daerah Merauke yang meliputi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Merauke, Dinas Pendidikan dan Pengajaran dan dinas Dinas Bina Marga dan Pengairan.

### **Populasi dan Pemilihan Sampel**

Penelitian ini merupakan suatu penelitian empiris yang dirancang untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke. Yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini adalah para pejabat esalon di SKPD Merauke. Pihak-pihak yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang menjadi sampel penelitian, yaitu Para Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi, dan Kepala Sub Dinas pada tiga badan dan dinas sebanyak 58 responden.

### **Analisis Data**

Digunakan analisis Regresi Berganda dengan persamaan matematik sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Di mana :

Y = Kinerja Aparat Pemda Merauke

a = Konstanta (harga Y bila X = 0).

b<sub>1</sub> dan b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi (parameter)

X<sub>1</sub> = Partisipasi Penyusunan Anggaran

- X2 = Gaya Kepemimpinan  
X3 = Budaya Organisasi  
e = Standar error

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

1. Variabel terikat/dependen (Y) yaitu Kinerja aparatur adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang aparatur pemerintah dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan instrumen yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Mahoney (1963), diukur menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 5.
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang diadopsi dari Milani (1975), Untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 5.
3. Partisipasi Gaya Kepemimpinan (X2) adalah merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para karyawannya. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang diadopsi dari Likret, (1961) dalam Handoko, (2003), Untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 5.
4. Budaya Organisasi (X3) adalah budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, yang dianut dalam seseorang dalam organisasi Variabel tersebut diukur dengan instrument yang diadopsi dari Robbins (1998), menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai 5.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang terkait dengan obyek penelitian yang berjumlah 3 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Jumlah responden sebanyak 58 orang yang terdiri dari Kepala Bidang, kepala Dinas, Kepala Sub Bidang, dan Kepala Seksi.

### **Analisis Hasil Penelitian**

#### **Hasil Uji Validitas**

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa nilai koefisien Korelasi Spearman untuk setiap item pertanyaan baik variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Budaya Organisasi (X3) menghasilkan nilai lebih kecil dari nilai Korelasi Spearman. Hal ini berarti bahwa setiap item pertanyaan valid dan layak dipakai untuk mengumpulkan data penelitian. Begitu pula variabel Kinerja Aparatur Pemda (Y) juga menunjukkan bahwa nilai koefisien Korelasi Spearman untuk setiap item pertanyaan juga lebih dari nilai koefisien Korelasi Spearman. Artinya setiap item pertanyaan pada variabel Kinerja Aparatur Pemda (Y) adalah valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data.

#### **Hasil Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Cronbach Alpha, di mana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel), bila memiliki Cronbach Alpha lebih dari 0,60. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing instrumen yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai Cronbach Alpha yang melebihi 0,60.

| Model   | Koefisien | t     | Sig  | Collinearity Statistics |
|---|-----------|-------|------|-------------------------|
|   |           |       |      | VIF                     |
| (Constant)                                      | 12.088    | 2.987 | .003 |                         |
| Partisipasi Penyusunan Anggaran                 | .813      | 9.825 | .001 | 1.168                   |
| Gaya Kepemimpinan                               | .548      | 4.465 | .003 | 1.139                   |
| Budaya Organisasi                               | .147      | 2.778 | .007 | 1.153                   |
| Koefisien Korelasi (r) = 0,613                  |           |       |      |                         |
| Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) = 0,446 |           |       |      |                         |
| F = 39,126 (Sig=0,000)                          |           |       |      |                         |

Sumber : Data diolah (2013)

Didapatkan hasil analisis regresi seperti berikut ini :

$$Y = 12,088 + 0,813 X_1 + 0,548 X_2 + 0,147 X_3$$

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,613 Artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja aparatur pemda. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,446 atau sebesar 44,6%. Artinya 44,6% variasi variabel Kinerja Aparatur Pemda dapat dijelaskan oleh variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi sedangkan sisanya sebesar 55,4% dijelaskan oleh varibel atau faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Hasil pengujian secara simultan yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F sebesar 39,126 dengan tingkat signifikansi masing-masing 99%.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja aparatur pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 9,825 dan nilai signifikansi 0,001. Demikian pula variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja aparatur pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 4,465 dan nilai signifikansi 0,003. Dan juga variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2,778 dan nilai signifikansi 0,009.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemda Merauke**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke. Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 10% di mana nilai t sebesar 9,825 dengan nilai signifikansi 0,001. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>) sebesar 0,813. Artinya setiap penambahan nilai partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja Aparatur Pemda Merauke (Y) sebesar 0,813 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke.

Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemda

Merauke. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran semakin meningkatkan kinerja aparatur pemda. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1992) dalam Susanti (2002) yang melakukan penelitian lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya tingkat menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur skala besar di San Fransisko.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Pemda Provinsi Sulawesi Selatan**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke. Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 10 %, di mana nilai t sebesar 4,465 dengan nilai signifikan 0,003. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0,548. Artinya setiap penambahan nilai gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja Aparatur Pemda Merauke ( $Y$ ) sebesar 0,548 apabila faktor-faktor lainnya tetap.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004). Reza (2010), dan Fiedler (1996) dalam penelitiannya yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Pemda Provinsi Sulawesi Selatan**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke. Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 10 %, di mana nilai t sebesar 2,778 dengan nilai signifikan 0,009. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai koefisien variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,147. Artinya setiap penambahan nilai budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja Aparatur Pemda Merauke ( $Y$ ) sebesar 0,147 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bersade (1997) dan Harriss (1996) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial masing-masing variabel yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke.
2. Secara simultan partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke.

### **Saran**

- a. Agar mensosialisasikan rencana perubahan anggaran serta disertai usaha untuk mengikutsertakan para pejabat eselon dalam proses perubahan sistem dan struktur serta mempersiapkan SDM agar sesuai dengan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan panduan untuk peneliti selanjutnya dan peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas daerah/tempat

penelitian atau dengan menambah variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti..

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amadi. 2006. "Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran". *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII* Denpasar Bali. 2-3 Desember 2004: 581-597.
- Anthony, R ., Govindarajan Vijay. (2005). *Management Control System* Jilid I & II Terjemahan Tjakrawala, K dan Krista penerbit Salemba Empat
- Anggraeni, Rafika. 2009. *Pengaruh partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SPKD Pemerintah Kabupaten Batu*.
- Bass, B.M dan Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformational", *Team and Organization Development*, 4, p.231-273
- Bambang Supomo. 1998. Pengaruh Struktur dan kultur Otganisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. Disertasi, Universitas Gajahmada Yogyakarta.
- Brownell, P. And McInnes, M. Budgetary Participation, motivation, and manajerial performance. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Gozhali, I dan R. Y. Fahrianta. 2002. "Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi Sebagai variabel *Intervening*". *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*, Vol 2 No 1, Februari 2002.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit- UNDIP
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 1999, "*Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*", BPFE, Yogyakarta
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*
- M. Nafarin. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- M. Munandar. 2001. *Budgeting*. Edisi ke-1. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta.
- Pamardianto. 1995. 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.
- Poerwati, Tjahjang. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*.
- Rahmadi. 2005. "Pengaruh Partisipasi Pemakai terhadap Kepuasan Pemakai dalam Pengembangan Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Komputer dengan Dua Variabel Moderasi Yaitu Kompleksitas Tugas dan Kompleksitas Sistem pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Badung". *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Denpasar*.



- Rizal, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan PT. RAJA GRAFINDO UTAMA. Jakarta
- Sardjito, bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. *Pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda : Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.*
- Safitri, Niken. 2006. *Partisipasi Pengaruh Dalam penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan JRI sebagai Variabel Antara.*
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, Manajemen, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono, 2007. Metode penelitian Administrasi. Bandung; Penerbit Alfabeta
- Titi Suri. 2004. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Gadja Mada, Yogyakarta.