

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(STUDI EMPIRIS PADA ORGANISASI PERANGKAT
DAERAH (OPD) DINAS KABUPATEN BUNGO)**

OLEH:

**RONIKA PUTRI AYU
P2C321028**

TESIS

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Magister Sains Akuntansi Pada
Program Studi Magister Ilmu Akuntansi**



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS JAMBI

2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo. Populasi dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo. Sampel penelitian dipilih melalui metode sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian yang terdiri dari 18 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer di peroleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, sedangkan komitmen dan budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan koefisien determinasi *R Square* menunjukkan bahwa kinerja pemerintah daerah mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi sebesar 47,1% sisanya 52,9% dijelaskan faktor lain yang tidak ada dalam model.

Kata kunci : partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kinerja pemerintah daerah.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of budget participation on local government performance, budget participation on local government performance with organizational commitment as moderator, and budget participation on local government performance with organizational culture as moderator in the Regional Apparatus Organization (OPD) Service in Bungo District. The population in this study is the Regional Apparatus Organization (OPD) of the Service in Bungo District. The research sample was selected using the saturated sample method, which is a sampling technique using the entire population as the research sample which consists of 18 Service Regional Organizations (OPD) in Bungo Regency. This research method uses quantitative method. This study uses primary data obtained through questionnaires distributed to respondents. The results of this study indicate that budget participation has an effect on local government performance. Meanwhile, organizational commitment and culture do not moderate the relationship between budget participation and local government performance. Based on the coefficient of determination R Square shows that local government performance can be explained by budget participation, organizational commitment, organizational culture, interaction between budget participation and organizational commitment, and interaction between budget participation and organizational culture of 47.1%, the remaining 52.9% is explained by factors else not in the model.

Keywords: budget participation, organizational commitment, organizational culture, and local government performance.

DAFTAR ISI

JUDUL	
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	14
1.3. Tujuan Penelitian.....	15
1.4. Manfaat penelitian	15
BAB II LANDASAN TEORI	17
2.1 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>).....	17
2.2 Pengertian Partisipasi Anggaran.....	18
2.3 Pengertian Komitmen Organisasi.....	24
2.4 Pengertian Budaya Organisasi.....	26
2.5 Kinerja Pemerintah Daerah	29
2.6 Penelitian Terdahulu.....	33
2.7 Kerangka Pemikiran	41
2.8 Model Penelitian.....	44
2.9 Hipotesis Penelitian.....	445
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Objek dan Subjek Penelitian	46
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	46

3.3	Metode dan Pendekatan Penelitian.....	47
3.4	Desain Penelitian.....	47
3.5	Operasionalisasi Variabel.....	47
3.6	Sumber Data dan Alat Pengumpulan Data.....	51
3.7	Teknik Analisis Data	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		59
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	59
4.2	Deskriptif Data	61
4.3	Evaluasi Model.....	61
4.4	Pembahasan	74
BAB V PENUTUP		83
5.1	Kesimpulan.....	83
5.2	Saran.....	84
5.3	Keterbatasan Penelitian	84
DAFTAR PUSTAKA		85
LAMPIRAN.....		94

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Realisasi PAD dan Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Bungo Tahun Anggaran 2017 – 2022.....	3
Tabel 1.2	Persentase Belanja Pegawai Pemerintah Kabupaten Bungo 2017–2022	4
Tabel 1.3	Opini Pemerintah Kabupaten Bungo atas laporan keuangan periode 2015 – 2022.....	5
Tabel 1.4	Kinerja Pemerintah Daerah Kota/Kabupaten di Provinsi Jambi.....	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1	Subjek Penelitian pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Kabupaten Bungo.....	46
Tabel 3.2	Definisi Operasionalisasi Variabel.....	50
Tabel 3.3	Cronbach’s Alpha.....	55
Tabel 4.1	Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian.....	59
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Jabatan.....	59
Tabel 4.3	Karakteristik Responden.....	60
Tabel 4.4	Hasil Analisis Deskriptif Statistik.....	61
Tabel 4.5	Hasil Uji <i>Convergent Validity (Outer Loadings)</i> Pertama.....	63
Tabel 4.6	Hasil Uji <i>Convergent Validity (Outer Loadings)</i> Kedua.....	65
Tabel 4.7	Hasil Uji <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	65
Tabel 4.8	Hasil Uji <i>Discriminant Validity (Fornell-Larcker)</i>	66
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas <i>Outer Model</i>	67
Tabel 4.10	<i>R Square</i>	68
Tabel 4.11	Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>).....	70
Tabel 4.12	Pengujian Hipotesis.....	72

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian.....		44
Gambar 3.1 Model Struktural.....		54
Gambar 4.1 PLS Algorithm Pertama.....		63
Gambar 4.2 PLS Algorithm Kedua.....		64

DAFTAR LAMPIRAN

No. Gambar	Judul	Halaman
	Lampiran 1 Data Penelitian.....	92
	Lampiran 2 Olah Data.....	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era industri 4.0 telah memberikan banyak pergeseran di berbagai sektor pemerintahan, khususnya di dalam sistem pengelolaan pemerintahan Republik Indonesia. Pergeseran ini tentunya memberikan dampak yang cukup baik bagi pemerintah, misalnya pelayanan akan lebih efisien dan efektif, penyusunan anggaran dan laporan keuangan akan terasa mudah karena adanya komputerisasi, dan pelaporan kinerja pemerintah akan lebih transparan dan akuntabel karena telah dimuat dalam web pemerintah. Hal ini memungkinkan pemerintah daerah memaksimalkan potensi yang dimiliki di dalamnya untuk menyelenggarakan pemerintahan yang lebih berpihak kepada kepentingan-kepentingan masyarakat (Tahar & Kuncahyo, 2020).

Otonomi daerah pada dasarnya merupakan instrumen dalam penyelenggaraan pembangunan negara, sehingga tujuan bernegara yaitu terkait kesejahteraan masyarakat dapat tercapai dengan mudah (Tahar & Kuncahyo, 2020). Sistem pemerintahan yang menjadi dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah sistem pemerintahan yang terdesentralisasi sebagai wujud dari otonomi daerah, artinya bahwa segala urusan pemerintahan pusat diberikan wewenanganya kepada pemerintah daerah untuk melaksanakan sendiri urusan pemerintahannya. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah yang merupakan revisi dari undang-undang sebelumnya yaitu Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999. Adapun Undang-Undang No. 25 tahun 1999 telah disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Isu tentang kinerja pemerintah daerah dewasa ini menjadi sorotan publik karena belum menampakkan hasil yang baik yang dirasakan oleh rakyat. Rakyat menuntut pemerintahan mempunyai kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas

dan tanggungjawabnya sebagai perwujudan konsep otonomi daerah. Mahsun (2014) mengatakan bahwa kinerja 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. Pemerintah dikatakan mempunyai kinerja baik apabila pemerintah tersebut mampu mengelola pemerintahan sehingga dapat memberikan kesejahteraan kepada masyarakatnya secara keseluruhan. Tuntutan akan kinerja yang baik ini terjadi hampir di semua pemerintahan seiring dengan konsep otonomi daerah dan penetapan peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan pemerintahan.

Kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur (Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Pasal 1). Kinerja merupakan suatu ukuran prestasi atau hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang dan telah dilakukan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja pada pemerintah sangat penting dilakukan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mengevaluasi kinerja periode yang lalu, agar dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan strategi pemerintah untuk periode berikutnya. Penilaian kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga hal, yaitu: membantu memperbaiki kinerja pemerintah, mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan, mewujudkan pertanggungjawaban organisasi publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Pengukuran kinerja sektor publik digunakan untuk menilai prestasi pimpinan dan unit organisasi yang dipimpinnya, dan untuk menilai akuntabilitas organisasi dan pimpinan dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik (Sarmigi & Maryanto, 2020)

Rivito & Mulyani (2019) menyatakan kinerja pemerintah daerah merupakan gambaran tingkat pencapaian tujuan atau sasaran sebagai gambaran visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan utama pemerintah tugas dan fungsinya. Kinerja pemerintahan merupakan

cerminan keberhasilan suatu pemerintahan dalam menjalankan pemerintahannya dalam periode tertentu.

Kinerja pemerintah dapat diukur dengan partisipasi dalam penganggaran dari aparat tingkat bawah. Anggaran berfungsi sebagai alat penilaian kinerja, dengan partisipasi anggaran diharapkan kinerja aparatur pemerintah daerah meningkat karena anggaran digunakan sebagai sistem kontrol untuk mengukur kinerja. Partisipasi anggaran adalah sejauh mana keterlibatan dan pengaruh individu dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di bagian atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Proses penyusunan anggaran pemerintah daerah merupakan tahapan yang sangat rumit yang melibatkan satuan kerja pemerintah seperti lembaga salah satu bentuk perwujudan keterlibatan tersebut adalah partisipasi anggaran (Zeyn & Nuraeni, 2023). Anggaran yang efektif apabila disusun secara partisipasi melibatkan eksekutif selaku pelaksana anggaran dan legislatif selaku pengawas anggaran. Namun, partisipasi anggaran juga tidak lepas dari adanya perilaku opportunistik kedua belah pihak.

Anggaran yang disusun secara partisipatif memudahkan pelaksana anggaran untuk merealisasikannya. Tinggi/rendahnya kinerja suatu pemerintah daerah juga dapat diukur dari pencapaian realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah. Anggaran merupakan salah satu subdimensi penting dari indikator masukan dalam pengukuran kinerja. Setiap pemerintah daerah tentu sangat membutuhkan anggaran untuk dapat mewujudkan setiap program yang telah disusun. Fenomena yang terjadi pada Pemerintah Kabupaten Bungo dari tahun 2017 – 2022 menunjukkan bahwa realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan belanja daerah dapat dikatakan belum optimal, dimana anggaran tersebut belum terserap 100% (Badan Pemeriksa Keuangan, 2019). Berikut disajikan pada tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Realisasi PAD dan Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Bungo Tahun Anggaran 2017 – 2022

KETERANGAN	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pendapatan Asli Daerah (PAD)	105,92%	99,62%	75,34%	93,94%	94,02%	81,96%
Belanja Daerah	88,88%	90,01%	82,85%	78,54%	87,89%	82,22%

Sumber : LHP Badan Pemeriksa Keuangan RI (2022)

Berdasarkan tabel 1.1. di atas terlihat bahwa PAD dan belanja daerah Pemerintah Kabupaten Bungo dari tahun 2017 hingga 2022 mengalami fluktuasi. Dari persentase realisasi belanja daerah secara keseluruhan tahun 2017 – 2022 yang meliputi realisasi belanja operasi, realisasi belanja modal dan realisasi belanja tidak terduga dapat dilihat bahwa persentase rata-rata PAD Pemerintah Kabupaten Bungo dari tahun 2017 – 2022 sebesar 91,8% sedangkan rata-rata belanja daerah Pemerintah Kabupaten Bungo dari tahun 2017 – 2022 sebesar 85,06%. Menurut Mukhtaromin & Widyaiswara (2022) realisasi serapan anggaran yang kurang dari 90% masih tergolong rendah. Realisasi anggaran dikatakan tinggi apabila melebihi 90%. Di samping itu, adanya realisasi anggaran yang tidak merata antara belanja operasional dan belanja modal. Hal ini menimbulkan penyerapan anggaran yang tidak merata (disparitas tinggi) dan tidak proporsional menjadi isu dalam mewujudkan belanja yang berkualitas. Hal ini tentu berdampak pada kinerja pemerintah daerah. Berikut disajikan persentase belanja pegawai Pemerintah Kabupaten Bungo yang cukup tinggi dalam beberapa tahun terakhir ini.

Tabel 1.2.
Persentase Belanja Pegawai Pemerintah Kabupaten Bungo 2017 - 2022

Keterangan	Belanja Pegawai	Total Belanja	%
2017	Rp 508.726.127.584	Rp 978.705.935.302	51,98%
2018	Rp 517.039.667.827	Rp 1.083.697.264.758	47,71%
2019	Rp 543.705.300.797	Rp 1.156.973.467.915	46,99%
2020	Rp 544.255.799.817	Rp 1.087.532.994.822	50,04%
2021	Rp 489.619.300.054	Rp 947.551.543.432	51,67%
2022	Rp 490.679.317.176	Rp 1.015.285.553.397	48,33%
Rata - rata	Rp 536.949.653.814	Rp 1.070.994.069.327	50,14%

Sumber : LHP Badan Pemeriksa Keuangan RI (2022)

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa rata-rata alokasi belanja pegawai Pemerintah Kabupaten Bungo masih di atas batas maksimal 30% yaitu 50,14%. sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintahan daerah. Alokasi belanja pegawai yang tinggi memiliki dampak buruk, seperti alokasi belanja modal untuk pembangunan dan kesejahteraan masyarakat menjadi relatif minim (UU No. 1, 2022).

Kinerja pemerintah daerah juga dapat diketahui dari opini atas laporan keuangan yang diperoleh. Berikut disajikan peroleh opini Pemerintah Kabupaten Bungo atas laporan keuangan periode 2015 hingga 2022 yang disajikan pada tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3
Opini Pemerintah Kabupaten Bungo atas laporan keuangan periode 2015 – 2022

No	Tahun Laporan Keuangan	Opini BPK RI
1.	2015	Wajar Dengan Pengecualian
2.	2016	Wajar Dengan Pengecualian
3.	2017	Wajar Dengan Pengecualian
4.	2018	Wajar Tanpa Pengecualian
5.	2019	Wajar Tanpa Pengecualian
6.	2020	Wajar Dengan Pengecualian
7.	2021	Wajar Tanpa Pengecualian
8.	2022	Wajar Tanpa Pengecualian

Sumber : LHP Badan Pemeriksa Keuangan RI (2022)

Opini yang diberikan BPK RI berdampak pada kinerja pemerintah daerah, terutama kinerja keuangan yang dihasilkan (Karno & Alliyah, 2021). BPK RI masih menemukan adanya temuan terkait anggaran pada laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Bungo periode 2015 – 2022. Berbagai temuan ini menunjukkan bahwa kinerja Pemerintah Kabupaten Bungo ditinjau dari sisi indikator hasil belum maksimal karena masih adanya kekurangan dalam pengelolaan anggaran sehingga belum menghasilkan hasil yang maksimal.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) juga merilis skor evaluasi kinerja kelembagaan pada sebagian pemerintah daerah yang ada di Indonesia. Adapun penilaian evaluasi kinerja kelembagaan ini sesuai dengan Permenpan RB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah yang mencakup 2 (dua) dimensi penting, yaitu struktur dan proses organisasi. Kedua dimensi ini dapat dikaitkan dengan komitmen dan budaya dalam organisasi. Adapun yang menjadi tujuan dari evaluasi ini guna meningkatkan efektivitas pencapaian kinerja pemerintah daerah. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja kelembagaan yang dirilis oleh Kemenpan RB diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Bungo menjadi yang terendah di antara lima pemda yang masuk dalam penilaian Kemenpan RB. Berikut disajikan pada tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.4
Kinerja Pemerintah Daerah Kota/Kabupaten di Provinsi Jambi

No	Keterangan	2019	2022
1	Batanghari	67,49	66,18
2	Tanjung Jabung Timur	65,72	64,30
3	Tanjung Jabung Barat	65,635	63,30
4	Tebo	68,455	64,30
5	Muara Bungo	61,593	61,61

Sumber: Kemenpan RB (2022)

Secara substansial dalam Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara yang dicantumkan pada Permen PANRB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah yang menyebutkan bahwa evaluasi kelembagaan pemerintah diamanatkan agar melakukan evaluasi paling kurang 3 (tiga) tahun sekali, dan evaluasi kinerja kelembagaan pemerintah daerah yang dipublikasikan oleh Kemenpan RB tidak memuat seluruh pemda kota dan kabupaten di seluruh Indonesia, namun hanya sebagian pemda yang dinilai. Pemerintah daerah di Provinsi Jambi yang masuk dalam penilaian Kemenpan RB pada tahun 2019 dan 2022 adalah Pemerintah Kabupaten Batanghari, Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Kabupaten Tebo dan Kabupaten Bungo. Berdasarkan hasil penilaian kinerja Pemda di Provinsi Jambi terlihat bahwa Kabupaten Bungo memiliki kinerja terendah di antara lima Pemda di Provinsi Jambi yang masuk dalam penilaian Kemenpan RB. Meskipun, kinerja pemda lainnya sempat mengalami penurunan dari tahun 2019 ke 2022, seperti Kabupaten Batanghari, Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Kabupaten Tanjung Jabung Barat dan Tebo, akan tetapi nilai kinerja Kabupaten Bungo masih merupakan yang terendah.

Kinerja pemerintah daerah yang sedang/tinggi/sangat tinggi, tentu dipengaruhi oleh banyak faktor. Berbagai penelitian terdahulu telah dilakukan terkait faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, antara lain partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Faktor pertama, partisipasi anggaran merupakan suatu fenomena yang terjadi pada saat proses perencanaan anggaran, pada waktu seseorang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam menyatakan target anggaran maka dia tidak akan membuat target sesuai kemampuan optimalnya, akan tetapi membuat anggaran yang mudah

dicapai. Dari pengertian partisipasi anggaran dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat pemerintah daerah akan meningkat apabila partisipasi anggaran diterapkan didalamnya (Rinaldi et al., 2020).

Penelitian Siwi et al., (2018) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Faktor yang membuat partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah adalah kepuasan pemerintah yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dan kebutuhan dalam memberikan pendapat terpenuhi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja sesuai dengan teori penetapan tujuan dimana target anggaran yang ditetapkan secara partisipatif akan menghasilkan kinerja unggul karena apabila pegawai diberi kesempatan untuk menentukan target anggaran oleh atasan mereka, maka pegawai tersebut akan memiliki komitmen tinggi atas tanggung jawab yang diberikan. Ketika pegawai memiliki komitmen dan penerimaan yang tinggi atas penetapan anggaran, maka kinerja pegawai akan meningkat karena mereka akan berusaha sebaik mungkin mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Pelimpahan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, serta adanya izin yang diberikan kepada manajer lebih rendah maupun bawahan untuk membuat keputusan ketika berpartisipasi menyusun anggaran akan meningkatkan kinerja orang tersebut, hal tersebut dikarenakan seseorang merasa bertanggung jawab terhadap kekuasaan yang diperolehnya dibandingkan hanya sekedar berpartisipasi. Partisipasi dalam pengambilan keputusan tersebut akan memotivasi karyawan untuk lebih aktif sehingga peningkatan motivasi tersebut berakibat pada peningkatan kinerja.

Penelitian Rivito & Mulyani (2019) juga menemukan hasil yang sama dengan Siwi et al., (2018) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Partisipasi anggaran erat kaitannya dengan kinerja pemerintah daerah karena kinerja pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi pemerintah dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dalam suatu organisasi berupa menghargai pendapat, saran, dan pandangan dari tingkat menengah dan bawah dalam proses penganggaran, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai anggaran dan lebih aktif sehingga

peningkatan motivasi tersebut berakibat pada peningkatan kinerja. Pelimpahan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, serta adanya izin yang diberikan membuat keputusan ketika berpartisipasi menyusun anggaran akan meningkatkan kinerja seseorang tersebut, hal ini dikarenakan seseorang merasa bertanggung jawab terhadap kekuasaan yang diperolehnya dibandingkan hanya sekedar berpartisipasi.

Penelitian Hariani & Veny (2018) menemukan hasil yang berbeda, dimana partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Partisipasi anggaran menunjukkan sejauh mana aparat pemerintah daerah berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran secara umum dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Apabila aparat pemerintah daerah sangat mengerti tentang sejauh mana anggaran yang dibuat dan sejauh mana aparat terlibat dalam penyusunan anggaran maka diharapkan aparat tersebut memiliki kinerja yang baik. Namun hal ini berbeda sebaliknya, yang menunjukkan bahwa penurunan atas partisipasi aparat pemerintah daerah dalam pembuatan anggaran yang membuat kinerja pemerintah daerah menurun, yang artinya keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran tersebut tidak akan mendorong para aparat untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang menjadi kewajibannya sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja dan target yang telah ditetapkan tidak bisa tercapai.

Penelitian Risdiana (2018) juga menemukan hasil yang sama dengan penelitian Hariani & Veny (2018) dimana partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Dalam hal ini berarti partisipasi anggaran pemerintah daerah dalam pembuatan tujuan anggaran mungkin menurun, maka kinerja pemerintah daerah pun juga akan menurun. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan dirancang dan disetujui, maka pemerintah daerah akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Selain itu adanya penyusunan program yang mendukung kinerja kurang optimal pelaksanaannya karena sebagian besar di dukung progam kerja harian

sehingga tidak terfokus pada yang lain. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, dikarenakan dalam mendapatkan, merencanakan, dan mengelola anggaran sudah ditetapkan standar jumlahnya sesuai peraturan pemerintah daerah sehingga tidak berdasarkan reward maupun pemberian bonus, sehingga pemerintah daerah tidak terpacu untuk berpartisipasi secara aktif dan secara sepenuh hati untuk meningkatkan kinerja mereka.

Faktor kedua adalah komitmen organisasi. Menurut Fara et al., (2018) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri.

Komitmen organisasi pada organisasi sektor publik menurut penelitian Goulet merupakan yang terendah dibandingkan dengan komitmen organisasi pada sektor swasta dan nirlaba (Goulet & Frank, 2020). Menurut Mahfud MD (2021) hal ini disebabkan pola pikir birokrat masih menempatkan diri sebagai penguasa bukan pelayan publik, terlihat dari pelayanan yang lambat. Perubahan birokrasi harus diawali dengan adanya komitmen dari pemimpin. Jika tanpa komitmen pimpinan, mustahil terjadi perubahan. Pemimpin baik di pemerintah pusat atau daerah harus memiliki komitmen dalam melakukan modernisasi birokrasi, seperti menerapkan sistem informasi, menyederhanakan prosedur yang rumit, dan mempercepat pelayanan kepada masyarakat. Komitmen kuat dari pemimpin dipercaya mendorong terciptanya *good governance* dan *clean government* di lingkungan kerja masing-masing. Fenomena yang dirangkum dari hasil wawancara pada beberapa orang responden terkait komitmen organisasi pada OPD dinas di Kabupaten Bungo diperoleh informasi bahwa perubahan pimpinan akan selalu mengikuti gaya birokrasi yang lama dan yang telah berlaku di OPD tersebut, serta dianggap nyaman, yang telah dipahami oleh setiap staff, sedangkan staff tidak memiliki kekuasaan untuk melakukan perubahan dalam suatu organisasi. Waktu ke waktu akan sulit untuk melakukan perubahan komitmen birokrasi terutama pada OPD di daerah.

Penelitian Rivito & Mulyani (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam memperkuat partisipasi anggaran dalam

meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu-individu dalam organisasi melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja seluruh anggota organisasi. Komitmen organisasi menjadi salah satu indikator keberpihakan pemerintah daerah kepada pegawai untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi. Memberikan pekerjaan kepada karyawan yang nilainya tidak selaras dengan nilai-nilai yang ada di organisasi yang ada, akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, tidak puas dengan pekerjaannya dan oleh organisasinya.

Penelitian Sholikah et al., (2019) juga menemukan hasil yang sama dengan penelitian Rivito & Mulyani (2019) bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam memperkuat partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai yang berorientasi dalam upaya untuk mencapai keefektifan dalam partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Komitmen yang tinggi dari individu organisasi akan menjadikan individu berusaha keras untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan secara partisipasi. Komitmen yang tinggi dari individu dapat mempermudah keberhasilan pelaksanaan partisipasi anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian Syafriyanti et al., (2019) menemukan hasil yang berbeda dimana komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Sebaliknya, komitmen yang rendah dari aparat pemerintah daerah akan berimplikasi pada rendahnya kinerja komitmen untuk bertanggungjawab terhadap sasaran anggaran

yang hendak dicapai. Faktor komitmen organisasi merupakan faktor yang penting, karena adanya komitmen organisasi dalam diri individu akan membuat individu tersebut berusaha terus untuk mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha yang akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

Faktor ketiga adalah budaya organisasi. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungan tersebut. budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, sehingga persepsi tersebut menjadi suatu sistem dan makna bersama diantara para anggotanya. Nilai-nilai budaya dapat dimanifestasikan dalam berbagai pilihan perilaku. Mereka juga membuktikan bahwa walaupun nilai-nilai dan praktik budaya adalah faktor yang penting, tetapi faktor yang lebih penting lagi dalam menjelaskan perbedaan di berbagai organisasi adalah persepsi yang dianut dalam praktik sehari-hari (Lestari & Handayani, 2020).

Budaya organisasi pada organisasi sektor publik dinilai problematik. Novel Baswedan, mantan penyidik senior KPK menilai budaya organisasi pada sektor publik tidak sepraktis budaya organisasi di sektor swasta. Budaya organisasi pada sektor publik dinilai terlalu birokratis (Nugrahaeni, 2021). Penelitian Aridhona et al. (2015) juga menjelaskan bahwa ada stigma negatif tentang budaya organisasi sektor publik yang cenderung lebih birokratis dan taat pada aturan dan regulasi. Hal ini menjadikan perubahan budaya organisasi sulit untuk dilakukan pada sektor publik. Fenomena yang dirangkum dari hasil wawancara pada beberapa orang responden terkait budaya organisasi pada OPD dinas di Kabupaten Bungo diperoleh informasi bahwa para pegawai di OPD Dinas bekerja mengikuti struktur organisasi dan menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan apa yang diwewenangkan. Hal ini menyebabkan budaya organisasi di lingkungan sektor publik menjadi kaku dan tidak fleksibel, namun pemisahan tugas dan fungsi menjadi lebih jelas.

Budaya organisasi merupakan hal yang turut mempengaruhi efektivitas partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Penelitian

Mardaniati et al., (2020) menemukan bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek. Budaya organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Penelitian Wiguna et al., (2017) juga menemukan hasil yang sama dengan penelitian Mardaniati et al., (2020) bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Budaya organisasi adalah faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya kuat akan memiliki suatu ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Rivito & Mulyani (2019) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Penelitian Rivito & Mulyani (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif kinerja pemerintah daerah, sedangkan komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran kinerja pemerintah daerah. Ada beberapa perbedaan penelitian ini dengan penelitian direplikasi. Pertama, penelitian Rivito & Mulyani (2019) menggunakan satu variabel independen dalam menjelaskan pengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, yaitu partisipasi anggaran.

Perbedaan pertama, penelitian Rivito & Mulyani (2019) menggunakan subjek penelitian di SKPD di Pemerintah Kota Bandung, sedangkan penelitian ini menggunakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo. Perbedaan kedua penelitian ini dengan penelitian Rivito & Mulyani (2019) yaitu penelitian menambahkan satu variabel moderasi. Adapun variabel moderasi merupakan variabel independen yang dapat memengaruhi kekuatan ataupun arah antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Variabel budaya organisasi dipilih sebagai pemoderasi dalam penelitian ini karena budaya yang merupakan nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai hal yang benar. Budaya organisasi merupakan moderator penting dalam riset bisnis (Vij & Farooq, 2017).

Budaya organisasi yang tercipta dalam suatu organisasi akan memengaruhi pengambilan keputusan dan sikap individu dalam melakukan sesuatu termasuk dalam hal menyusun anggaran dan bekerja. Budaya organisasi yang menyenangkan dan selaras dengan tujuan organisasi sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai (Gunawan & Hermawan, 2020). Peneliti – peneliti sebelumnya juga telah mengonfirmasi bahwa budaya organisasi merupakan variabel moderasi karena peran dari variabel ini yang dapat memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2017) variabel moderasi merupakan variabel ketiga (selain independen dan dependen) yang secara langsung dapat memengaruhi kekuatan hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen serta bahkan arah hubungannya.

Adapun penelitian yang mengonfirmasi budaya organisasi sebagai pemoderasi yaitu penelitian Kusaeni & Rijanti (2023), Gunawan & Hermawan (2020), Syafriyanti et al., (2019), Andika (2019), Hayon & Ilham (2019), dan Triani & Sujana (2018). Budaya yang positif diharapkan dapat memperkuat hubungan penyusunan anggaran secara partisipatif dengan peningkatan kinerja individu di dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini diinisiasi berdasarkan pemahaman bahwa partisipasi anggaran memegang peranan krusial dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah daerah. Dalam konteks Kabupaten Bungo, fenomena ini mendapatkan perhatian khusus mengingat dinamika yang unik dan kompleks dalam proses penganggaran dan implementasinya. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Kajian ini penting dilakukan untuk memberikan wawasan baru dalam literatur akademis mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan anggaran yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi kekosongan dalam literatur yang ada mengenai peran budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam konteks partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan hal ini, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Kabupaten Bungo)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo?
2. Apakah komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo?

3. Apakah budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo.
2. Untuk memberikan bukti empiris peran komitmen organisasi dalam memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo.
3. Untuk memberikan bukti empiris peran budaya organisasi dalam memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo.

1.4. Manfaat penelitian

Hasil penelitian peneliti ini diharapkan dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi Peneliti
Diharapkan penelitian ini berguna dalam pengembangan teori dan pengetahuan di bidang akuntansi, terutama yang berkaitan dengan kinerja pemerintah daerah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo
Dengan melihat hasil pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Komitmen Organisasi sehingga memberikan kemudahan bagi pejabat berkepentingan dalam pengambilan keputusan.
3. Bagi Peneliti Berikutnya
Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan sebagai bahan acuan dalam penelitian yang sama dimasa yang akan datang

mengenai kinerja pemerintah daerah yang telah diteliti dalam penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Penggunaan teori keagenan (*Agency Theory*) telah dipergunakan secara luas baik sektor privat maupun publik. Teori keagenan (*Agency Theory*) menjelaskan bahwa antara agen dan prinsipal memiliki kondisi pengetahuan yang berbeda, agen mengetahui semua informasi tentang kondisi organisasi, sedangkan prinsipal hanya informasi yang diketahui sebagian sehingga terjadi asimetri informasi. Adanya kesenjangan informasi dalam hubungan antara prinsipal dan agen menimbulkan konflik kepentingan di antara prinsipal dan agen (Darmawati et al., 2019).

Konsep keagenan adalah hubungan atau kontrak antara prinsipal dan agen. Prinsipal memperkerjakan agen untuk bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal, namun prinsipal dan agen mempunyai perbedaan preferensi dan tujuan. Berdasarkan *agency theory* dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan pemerintah atau instansi dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (prinsipal) yang menggunakan pemerintah atau institusi (agen) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat. Rakyat mewajibkan pemerintah untuk bertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepada instansi publik melalui mekanisme pelaporan kegiatan secara periodik. Hal ini bertujuan untuk mengawasi perilaku pemerintah serta menyelaraskan tujuan rakyat dan pemerintah (Halim & Kusufi, 2012).

Teori keagenan telah dipraktikan pada sektor publik khususnya pemerintah pusat maupun daerah. Organisasi sektor publik bertujuan untuk memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat atas sumber daya yang digunakan untuk memenuhi hajat hidup orang banyak. Pemerintah tidak dapat melakukan pengelolaan dan pengalokasian sumber daya secara sendirian, sehingga pemerintah memberikan wewenang kepada pihak lain untuk mengelola sumber

daya (Halim & Kusufi, 2012), seperti Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) selaku institusi dinas. Hubungan antara teori keagenan dengan penelitian ini yaitu Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo merupakan instansi publik yang bertindak sebagai agen yang harus menetapkan strategi tertentu agar dapat memberikan pelayanan terbaik untuk prinsipal ditinjau dari sisi kinerja.

2.2 Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Pada dasarnya penganggaran dapat dibedakan menjadi dua yaitu penganggaran partisipatif/*bottom-up* (memberikan kesempatan kepada manajer tingkat bawah untuk berpartisipasi dalam pembentukan anggaran dan penganggaran *top-down* (tidak melibatkan partisipasi yang signifikan dari bawahan). Partisipasi anggaran merupakan salah satu cara untuk menciptakan sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga diharapkan tujuan dari instansi terkait dapat tercapai. Partisipasi adalah bagian penting dari perencanaan dan pengendalian anggaran yang efektif dan merupakan alat utama untuk mengurangi efek disfungsi dari penganggaran. Namun, tujuan anggaran harus dinegosiasikan melalui partisipasi anggaran dan ditetapkan pada tingkat yang ketat namun dapat dicapai. Sasaran anggaran seperti inilah yang dapat menimbulkan efek motivasional yang akan meningkatkan tingkat kinerja anggaran (Anggadini et al., 2021).

Ada empat tujuan partisipasi anggaran menurut Anggadini et al., (2021), yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan bantuan kepada organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan dan meningkatkan koordinasi antar bagian lingkungan.
2. Membantu terciptanya efisiensi, efektifitas dalam penyediaan barang dan jasa publik melalui proses prioritas.
3. Memungkinkan pemerintah memenuhi prioritas pengeluaran.

4. Meningkatkan transparansi akuntabilitas pengelolaan organisasi sektor publik.

Menurut Mardiasmo (2009) "Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran." Anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai alat perencanaan.
2. Alat pengendalian.
3. Alat kebijakan fiskal.
4. Alat politik.
5. Alat koordinasi dan komunikasi.
6. Alat penilaian kinerja.
7. Alat motivasi, dan;
8. Alat menciptakan ruang publik.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi memberi dampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kualitas, dan kuantitas serta meningkatkan kerjasama diantara para karyawan. Dalam hal ini, besarnya partisipasi atau keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan tergantung kepada keputusan manajemen perusahaan (Ginting, 2018).

Menurut Ginting (2018) Definisi partisipasi anggaran secara terperinci yaitu:

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.

6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan para manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan kerjasama dari seluruh tingkatan organisasi untuk menyusun anggaran. Dimana manajer puncak biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, sehingga diperlukan informasi atau anggaran yang lebih rinci dari bawahannya, di sisi lain manajer puncak mempunyai pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan secara umum. Partisipasi memberikan manfaat yang sangat besar dalam penyusunan anggaran, dimana dengan diterapkannya anggaran partisipatif manajer tingkat bawah merasa lebih bertanggungjawab atas sasaran dan strategi yang dihasilkan dalam anggaran serta akan menghasilkan kreativitas (Ginting, 2018).

Kalembang et al., (2018) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan keterlibatan individu-individu dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran sering dikatakan efektif, efisien, dan informasi yang dihasilkan lebih akurat. Partisipasi juga menghasilkan peluang yang lebih besar dari bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran hal tersebut mengacu pada pendapat bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran. Argumen yang diajukan adalah bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan, bawahan cenderung berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai, salah satu cara yang ditempuh adalah dengan melonggarkan anggaran atau menciptakan senjangan.

Menurut Ginting (2018) untuk mengukur partisipasi anggaran ini menggunakan indikator-indikator yang meliputi:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran.
3. Kebutuhan memberikan pendapat.
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat.
5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir.

6. Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun.

2.2.1 Mekanisme Penyusunan APBD

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan rencana pengelolaan keuangan daerah yang ditetapkan setiap tahun. APBD disetujui Pemerintah Daerah (Pemda) serta Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah. APBD menjadi pedoman Pemda dalam melakukan penerimaan dan pengeluaran daerah. Menurut UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, APBD terdiri atas pendapatan, anggaran belanja dan pembiayaan daerah. Berikut mekanisme penyusunan APBD merujuk pada UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Harruma, 2022):

1. Pengajuan, Pemda mengajukan rancangan Peraturan Daerah tentang APBD, disertai penjelasan dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPRD. Pengajuan tersebut dilakukan pada minggu pertama bulan Oktober tahun sebelum pelaksanaan anggaran. Pada tahap penyusunan ini, Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran menyusun rencana kerja dan anggaran SKPD tahun berikutnya.
2. Pembahasan, DPRD kemudian melakukan pembahasan rancangan yang diajukan Pemda tersebut. Dalam proses ini, DPRD dapat mengajukan usul yang mengakibatkan perubahan jumlah penerimaan dan pengeluaran dalam rancangan. Pengambilan keputusan oleh DPRD dilakukan paling lambat satu bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dilaksanakan.
3. Penetapan, Jika disetujui DPRD, maka Rancangan APBD (RAPBD) akan ditetapkan menjadi APBD melalui Peraturan Daerah. Namun, jika tidak setuju, maka untuk membiayai pengeluaran setiap bulannya, Pemda dapat melaksanakan pengeluaran sebesar angka APBD sebelumnya. APBD yang telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah kemudian dituangkan dalam Peraturan Gubernur/Wali Kota/Bupati. APBD yang disetujui oleh DPRD

ini terinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah tahapan proses penyusun APBD (Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2018):

1. Penyampaian Rancangan KUA dan Rancangan PPAS oleh Ketua kepada kepala Daerah (Akhir bulan juli).
2. Penyampaian Rancangan KUA dan Rancangan PPAS oleh Kepala Daerah kepada DPRD (Paling lambat minggu II bulan juli).
3. Kesepakatan antara Kepala Daerah dan DPRD atas Rancangan KUA dan Rancangan PPAS (Paling lambat minggu I bulan agustus).
4. Penerbitan Surat Edaran Kepala Daerah perihal Pedoman Penyusunan RKA SKPD dan RKAPPKD (Paling lambat minggu II bulan agustus).
5. Penyusunan dan pembahasan RKASKPD dan RKAPPKD serta penyusunan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD (Paling lambat minggu II bulan agustus).
6. Penyampaian Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD kepada DPRD (60 hari kerja sebelum Pengambilan persetujuan bersama DPRD dan Kepala Daerah).
7. Persetujuan bersama DPRD dan Kepala Daerah (Paling lambat 1 bulan sebelum dimulainya tahun anggaran berkenaan).
8. Menyampaikan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD kepada Menteri Dalam Negeri/Gubernur untuk dievaluasi (3 hari kerja setelah persetujuan bersama).
9. Hasil evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD (Paling lama 15 hari kerja setelah Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD diterima oleh Menteri Dalam Negeri/ Gubernur).

10. Penyempurnaan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD sesuai hasil evaluasi yang ditetapkan dengan keputusan pimpinan DPRD tentang penyempurnaan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD (Paling lambat 7 hari kerja (sejak diterima keputusan hasil evaluasi).
11. Penyampaian keputusan pimpinan DPRD tentang penyempurnaan Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD kepada menteri dalam negeri/Gubernur (3 hari kerja setelah keputusan pimpinan DPRD ditetapkan).
12. Penetapan Peraturan Daerah tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD sesuai dengan hasil evaluasi (paling lambat akhir Desember/31 Desember).
13. Penyampaian peraturan Daerah tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD kepada Menteri Dalam Negeri/Gubernur (paling lambat 7 hari kerja setelah Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah ditetapkan).

Anggaran adalah laporan yang berisi rencana keuangan yang meliputi pendapatan dan belanja, yang disajikan dalam satuan moneter yang akan dicapai pada periode yang sudah ditentukan dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja (Hidayat, 2022).

Menurut Mardiasmo (2018) proses penyusunan anggaran ada empat, meliputi:

1. Persiapan anggaran. Perencanaan penyusunan anggaran yang meliputi anggaran pengeluaran dan Pendapatan, dan perencanaan anggaran pendapatan harus dilakukan secara lebih terperinci dan akurat agar mampu membiayai pengeluaran.
2. Ratifikasi. Pimpinan eksekutif harus memiliki kemampuan dalam bidang keuangan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.
3. Implementasi/pelaksanaan anggaran. Pihak eksekutif harus memiliki pengetahuan tentang system informasi akuntansi dan system pengendalian

manajemen dalam melaksanakan anggaran agar sesuai dengan tujuan dan bermanfaat bagi rakyat.

4. Pelaporan/evaluasi. Setelah dilaksanakan, perlu di pertanggungjawaban dan di evaluasi mempertimbangkan aspek aspek akuntabilitas.

2.3 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Syarif et al., (2018) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Selain itu komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Seseorang yang sangat berkomitmen, akan melihat dirinya sebagai anggota sejati perusahaan, mengabaikan minimnya ketidakpuasan, dan melihat dirinya sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, orang yang kurang berkomitmen lebih cenderung melihat dirinya sebagai orang luar, lebih mengekspresikan ketidakpuasan, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Maka dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah “sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun”.

Metin & Aslin (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan konsep penting karena mempengaruhi komitmen pada karyawan, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Karyawan dapat memperoleh manfaat dari komitmen menggunakan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik yang relevan dengan organisasi. Komitmen organisasi melibatkan tiga faktor, yaitu :

1. Keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. Kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Komponen komitmen organisasi ini menyarankan disposisi terhadap perilaku prososial, dan individu-individu yang berkomitmen secara organisasi,

bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka sendiri untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi, maka diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang maksimal. Selanjutnya, karyawan yang bergabung dengan organisasi dituntut untuk berkomitmen pada diri mereka sendiri. Dengan adanya komitmen yang diberikan diharapkan kinerja karyawan akan meningkat (Anggadini et al., 2021).

Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan tidak memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan organisasi tersebut. Dengan mempunyai komitmen organisasi yang kuat maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan (Fara et al., 2018).

Menurut Rajagukguk (2016) dimensi komitmen organisasi dibagi kedalam tiga kategori, yaitu:

1. Karakteristik personil dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian.
2. Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta
3. Karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Rajagukguk (2016) juga merumuskan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi (Syarif et al., 2018).

2.4 Pengertian Budaya Organisasi

Altay et al., (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh sebuah kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam

suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya (Kamaroellah, 2014). Budaya organisasi cenderung menjadi serangkaian asumsi mental bersama yang memimpin interpretasi dan tindakan dalam organisasi dengan menggambarkan perilaku yang tepat untuk berbagai posisi. Budaya organisasi meliputi keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi (Nikpour, 2017).

Berdasarkan konsep budaya organisasi, perilaku organisasi dapat diturunkan dari pemeriksaan menyeluruh terhadap berbagai pola dan pilihan terutama, berlaku dalam struktur organisasi formal. Budaya organisasi yang dibangun oleh elemen-elemen mengubah identitas dan lingkungan kesadaran lembaga, karyawan organisasi, memfasilitasi identifikasi target sebagai dampak positif dan menghasilkan stabilitas dan kesederhanaan. Budaya organisasi adalah sistem asumsi, nilai dan keyakinan yang diterima dan diinterpretasikan secara kolektif oleh anggota organisasi. Pentingnya budaya organisasi adalah bahwa tanpa budaya organisasi anggota dalam organisasi akan dibiarkan sendiri dalam mengenali dan menginterpretasikan insiden lingkungan dan organisasi. Tugas dari budaya organisasi adalah mengembalikan keseimbangan antara nilai-nilai yang berlawanan dan menghadirkan pola pemikiran dan perilaku yang sama. Budaya organisasi ini menciptakan koordinasi dan kerjasama yang lebih besar di seluruh organisasi (Matkó & Takács, 2017)

Matkó & Takács (2017) juga menjelaskan tingkat budaya organisasi, yaitu:

1. Perilaku. Tingkatan pertama adalah ciri-ciri organisasi yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan oleh individu-individu secara kolektif.
2. Nilai. Pada tingkat ini, nilai-nilai lokal dan pribadi diekspresikan secara luas di dalam organisasi. Nilai-nilai individu memainkan peran penting dalam menentukan budaya organisasi. Proses berpikir dan sikap karyawan memiliki dampak yang mendalam pada budaya organisasi tertentu. Cara berpikir individu yang terkait dengan organisasi tertentu memengaruhi budaya tempat kerja.

3. Asumsi Primal. Tingkat ketiga adalah nilai-nilai yang diharapkan dari karyawan yang tidak dapat diukur tetapi membuat perbedaan pada budaya organisasi. Ini adalah elemen budaya yang tidak teramati dan tidak teridentifikasi secara kognitif dalam interaksi sehari-hari antara anggota organisasi.

Menurut Tuala (2020) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Untuk menetapkan tanpa batas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Identitas bagi para anggota organisasi.
3. Menimbulkan komitmen organisasi.
4. Memantapkan sistem sosial organisasi atau sebagai perekat sosial organisasi.
5. Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dalam organisasi.
6. Menetapkan permainan organisasi.

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial dalam organisasi.

Tuala (2020) juga mengemukakan tujuh Karakteristik Budaya Organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
6. Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya kuat akan memiliki suatu ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Menurut (Wiguna et al., 2017) terdapat tiga faktor yang membentuk budaya dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi.
2. Motivasi.
3. Kepemimpinan.

Komunikasi merupakan transfer informasi, ide pemahaman dan perasaan diantara para anggota organisasi. Manajer yang ingin berhasil dalam organisasi harus mampu berkomunikasi secara efektif. Motivasi merupakan kemauan untuk berusaha dalam mengejar tujuan organisasi sebelumnya manajer tidak dapat secara langsung memotivasi bawahan karena memotivasi adalah masalah internal masing-masing individu. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi anggota organisasi untuk bertindak sesuai dengan keyakinan pemimpin (Wiguna et al., 2017).

2.5 Kinerja Pemerintah Daerah

Turalaki et al., (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar, sasaran, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian

tujuan. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengukur kegiatan-kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Kinerja Instansi Pemerintah adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan” (Permenpan, 2007). Keberhasilan kinerja pemerintah dapat dinilai dari pembangunan di bidang ekonomi, politik, sosial dan budaya. Masyarakat luas menilai keberhasilan pembangunan di bidang ekonomi yang diwujudkan dalam pembangunan infrastruktur. Pembangunan berarti tidak hanya penekanan pada percepatan dan keberhasilan di bidang ekonomi tetapi meliputi reorganisasi, pembaharuan sistem secara menyeluruh, kegiatan ekonomi dan kesejahteraan sosial kehidupan masyarakat (Zeyn & Nuraeni, 2023).

Banyak pendapat para ahli terkait dengan kinerja pemerintah daerah, baik dari sisi definisi, pengukuran, indikator, dan evaluasi kinerja. Setelah suatu sistem pengelolaan keuangan terbentuk, perlu disiapkan suatu alat untuk mengukur kinerja dan mengendalikan pemerintahan agar tidak terjadi KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), tidak adanya kepastian hukum dan stabilitas politik, dan ketidakjelasan arah dan kebijakan pembangunan. Pengukuran kinerja memiliki kaitan erat dengan akuntabilitas. Untuk memantapkan mekanisme akuntabilitas, diperlukan manajemen kinerja yang di dalam terdapat indikator kinerja dan target kinerja. Pelaporan kinerja, dan mekanisme *reward and punishment*. Indikator pengukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik *relevant*, *unambiguous*, *cost-effective*, dan *simple*, serta berfungsi sebagai sinyal yang menunjukkan bahwa terdapat masalah yang memerlukan tindakan manajemen dan investigasi lebih lanjut (Sumarsono, 2010)

2.5.1 Siklus Pengukuran Kinerja

Siklus pengukuran kinerja merupakan tahap-tahap pengukuran kinerja yang harus dilakukan secara berkesinambungan agar pengukuran kinerja bias

diterapkan dengan efektif dan efisien. Tidak ada tahapan yang baku dalam pengukuran kinerja organisasi publik. Menurut Mahsun (2014) pengembangan siklus pengukuran kinerja organisasi publik meliputi 9 (Sembilan) tahap utama, yaitu:

1. Mendefinisikan misi organisasi.
2. Mengidentifikasi tujuan strategis organisasi dengan berlandaskan pada misi.
3. Mengidentifikasi peran dan tanggung jawab setiap bidang fungsional organisasi dalam mencapai tujuan strategis.
4. Untuk setiap bidang fungsional, dikembangkan ukuran kinerja umum yang kapabel.
5. Menetapkan kriteria kinerja yang lebih spesifik pada level operasional pada setiap bidang fungsional.
6. Menjamin adanya konsistensi dengan tujuan strategis atas kriteria kinerja di setiap level.
7. Menjamin ukuran kinerja yang digunakan pada seluruh bidang fungsional sudah harmonis (*compatible*).
8. Implementasi system pengukuran kinerja.
9. Mengevaluasi secara periodik terhadap sistem pengukuran kinerja untuk melihat kesesuaiannya dengan adanya perubahan lingkungan.

2.5.2 Jenis Indikator Kinerja Pemerintah Daerah

Mahsun (2014) menjelaskan jenis indikator kinerja pemerintah meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Penjelasan singkat tentang jenis indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Indikator masukan (*Input*), adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber

daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan. Tolak ukur ini dapat pula digunakan untuk perbandingan (*benchmarking*) dengan lembaga-lembaga relevan.

2. Indikator proses (*Process*). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan yang dimaksud dengan ekonomis adalah bahwa suatu kegiatan dilaksanakan lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang telah ditentukan untuk itu.
3. Indikator keluaran (*Output*), adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non-fisik. Indikator atau tolak ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator keluaran, harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi. Misalnya untuk kegiatan yang bersifat penelitian, indikator kinerja berkaitan dengan keluaran paten dan publikasi ilmiah.
4. Indikator hasil (*Outcomes*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Pengukuran indikator hasil seringkali rancu dengan indikator keluaran. Indikator *outcome* lebih utama dari sekedar *output*. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu *outcome* kegiatan tersebut telah tercapai. *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator *outcome*, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk *output* memang dapat dipergunakan

sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.

5. Indikator manfaat (*Benefit*), adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat tersebut menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).
6. Indikator dampak (*Impact*), adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative.

2.6 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya terdapat variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Dari berbagai hasil penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah memberikan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	
			Berpengaruh	Tidak berpengaruh
1	Rivito dan Mulyani (2019) Jurnal Audit Akuntansi dan Bisnis Vol. 2, No. 2 ISSN: 2614-3844.	Independen: 1. Partisipasi Anggaran Dependen: 1. Kinerja Pemerintah Daerah Moderasi: 1. Komitmen Organisasi	- Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. - Komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.	
2	Syafriyanti dkk. (2019) Jurnal Ensiklopedia E-ISSN: 2657-0300 P-ISSN: 2657-0319	Independen: 1. Partisipasi Anggaran Dependen: 1. Kinerja Aparat Pemda Moderasi:	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah.	Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan

		1. Kepemimpinan 2. Komitmen Organisasi 3. Desentralisasi 4. Budaya Organisasi	• Gaya kepemimpinan, desentralisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.	anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.
3	Fara, Soleman dan Hormati (2018) Jurnal Riset Akuntansi Vol. 05 No. 02 Halaman 74-89	Independen: 1. Pengendalian Intern 2. Pengelolaan Keuangan Daerah Dependen: 1. Kinerja Pemerintah Daerah Moderasi: 1. Komitmen Organisasi	• Pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. • Pengelolaan keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.	• Komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja pemerintah daerah. • Komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah.
4	Sholikah, Hidayati & Mawardi (2019) E-JRA Vol. 08 No.04	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: 1. Kinerja Pemerintah Daerah Moderasi: 1. Komitmen Organisasi	• Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. • Komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.	• Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.
5	Haitamy, Afrizal dan Wahyudi (2018)	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: 1. Kinerja Aparat Pemerintah Moderasi: 1. Komitmen Organisasi 2. Motivasi 3. Kepuasan Kerja	• Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. • Motivasi merupakan variabel moderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai.	• Komitmen organisasi dan kepuasan kerja bukan variabel moderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pegawai.

6	Wiguna, Sukartha dan Astika (2017) Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN: 2337-3067	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: 1. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Moderasi: 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi 3. Gaya Kepemimpinan	• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja aparat pemerintah. • Budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah.	
7	Zein (2016) JOM Fekon Vol. 3, No. 1	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran 2. Kejelasan Sasaran Anggaran Dependen: 1. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Moderasi: 1. Komitmen Organisasi	• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah.	
8	Badri (2016) JOM Fekon Vol. 3, No. 1	Independen : 1. Partisipasi Anggaran 2. Peran Kuasa Pengguna Anggaran 3. Kejelasan Sasaran Anggaran Dependen: 1. Kinerja Aparatur Pemerintah	• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja paratur pemerintah daerah. • Peran kuasa pengguna anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur	• Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara peran kuasa pengguna anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

		Daerah Moderasi: 1. Budaya Organisasi	pemerintah daerah. • Kejelasan tujuan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. • Budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. • Budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara kejelasan tujuan sasaran anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.	
9	Anugerah (2019) Pekbis Jurnal Vol. 11, No. 3 Hal. 179-188	Independen: 1. Good Governance 2. Desentralisasi 3. Komitmen Organisasi Dependen: 1. Kinerja Organisasi Moderasi: 1. Budaya Organisasi	• Good Governance, desentralisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi. • Budaya organisasi memperkuat pengaruh Good Governance terhadap kinerja organisasi. • Budaya organisasi memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.	• Budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh desentralisasi terhadap kinerja organisasi.
10	Cantika, Mukhzarudfa, dan Zulma (2021) Jurnal Ilmiah Unbari. Vol. 21, No. 2 Hal. 628-625 E-ISSN: 1411-8939 P-ISSN: 2549-4236	Independen: 1. Partisipasi Anggaran 2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dependen: 1. Kinerja Manajerial Moderasi: 1. Komitmen Organisasi	• Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. • Sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh partisipasi	• Komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja manajerial.

			anggaran terhadap kinerja manajerial.	
11	Wiratno, Ningsih dan Putri (2016) Jurnal Akuntansi Vol. 20, No. 01 Hal. 150-166.	Independen: 1. Partisipasi Anggaran Dependen: 2. Kinerja Manajerial Moderasi: 1. Komitmen Organisasi 2. Motivasi 3. Struktur Desentralisasi	• Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. • Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. • Struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.	• Motivasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
12	Setyaningtyas dan Sinasasri (2018) Vol. 1 E-ISSN: 2654-766X	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: 1. Kinerja Moderasi: 1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Desentralisasi	• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.	• Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Desentralisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
13	Julia (2020) Journal Economy And Currency Study (JECS) Volume 2, Issue 2 Page 9-16	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: 1. Kinerja Aparat Pemerintah Moderasi: 1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasi	• Budaya organisasi berpengaruh dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.	• Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Komitmen organisasi tidak berpengaruh dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja

				aparatus pemerintah daerah.
14	Hasna, Wardani dan Primastiwi (2021) Jurnal Akuntansi dan Bisnis Krisnadwipayana Vol. 8 No. 1 ISSN : 2406 –7415 E-ISSN : 2655–9919	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: 1. Kinerja Organisasi Moderasi: 1. Motivasi	• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. • Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. • Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi dengan motivasi sebagai variabel moderasi.	
15	Setyaningtyas (2019) Vol. 9, No. 1 Hal: 29-39 e-ISSN : 2337-5434 P-ISSN: 2086-0668	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran Dependen: 1. Kinerja Aparat Pemerintah Moderasi: 1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Desentralisasi	• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.	• Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. • Desentralisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

16	Mardaniati, Basri & Rasuli (2020) Pekbis Jurnal Vol.12, No.1 Hal: 13-24	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran 2. Inovasi SDM Dependen: 1. Kinerja Aparat Pemerintah Moderasi: 1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi	• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah. • Inovasi SDM berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. • Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi komitmen. • Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi budaya organisasi. • Inovasi SDM berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi komitmen organisasi. • Inovasi SDM berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi budaya organisasi.	
17	Primastiwi, Wardani dan Kitna (2020) Jurnal Akuntansi & Ekonomi Vol. 5 No. 2 E- ISSN 2541-0180 P-ISSN 2721-9313	Independen: 1. Partisipasi Anggaran 2. Sistem Akuntansi Keuangan Dependen: 1. Kinerja Sektor Publik Moderasi: 1. Budaya Organisasi	• Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sektor publik. • Sistem akuntansi keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sektor publik.	• Budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja sektor publik. • Budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh positif sistem akuntansi keuangan

				terhadap kinerja sektor publik.
18	Ermawati (2017) Jurnal Akuntansi Indonesia Vol. 6 No. 2 Hal: 141-156	Independen: 1. Partisipasi Anggaran Dependen: 1. Kinerja Manajerial Moderasi: 1. Motivasi Kerja	Partisipasi anggaran dan motivasi kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	- Partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. - Motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
19	Septiningrum, Winarti dan Subchan (2019) Vol. 9, No. 2 Hal: 52-63 e-ISSN: 2337-5434 P-ISSN: 2086-0668	Independen: 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran 2. Kegunaan Sistem Informasi Akuntansi Dependen: 1. Kinerja Pegawai Moderasi: Komitmen Organisasi	- Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. - Kegunaan sistem informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. - Partisipasi penyusunan anggaran yang dimoderasi oleh komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kegunaan sistem informasi akuntansi yang dimoderasi oleh komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	
20	Febria, Taufik dan Safitri (2021) Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Vol. 14, No. 1 Hal: 37-44	Independen: 1. Partisipasi Anggaran 2. Akuntabilitas Publik Dependen: 1. Kinerja	- Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. - Akuntabilitas publik berpengaruh terhadap kinerja	

	E- ISSN: 2476-9460 P- ISSN: 2085-0751	Manajerial Moderasi: 1. Pengawasan Internal	manajerial. • Pengawasan internal dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. • Pengawasan internal dapat memoderasi hubungan antara akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial.	
--	---------------------------------------	--	---	--

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.7 Kerangka Pemikiran

2.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah

Penelitian Rivito & Mulyani (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki peran yang signifikan dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam sistem pemerintahan daerah. Partisipasi anggaran erat kaitannya dengan kinerja pemerintah daerah karena kinerja pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi pemerintah dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dalam suatu organisasi berupa menghargai pendapat, saran, dan pandangan dari tingkat menengah dan bawah dalam proses penganggaran, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai anggaran.

Wiguna et al., (2017) juga menemukan hasil yang sama dengan Rivito & Mulyani (2019) dimana partisipasi anggaran berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pemerintah daerah. Artinya, semakin tinggi partisipasi pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan. Pengaruh signifikan ini dikarenakan pegawai yang ikut dalam penyusunan anggaran selalu memberikan pendapat dalam penyusunan program-program kerja unit. Dana yang dianggarkan oleh atasan pada unit kerjanya didasarkan pada prinsip rasional kinerja. Selain itu, atasan selalu meminta usulan kepada pegawai ketika anggaran sedang disusun. Oleh karena itu, pentingnya partisipasi anggaran tidak dapat diragukan lagi karena merupakan hal yang dapat

menentukan keberhasilan kerja dari suatu instansi dalam merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan.

Penelitian Sholikhah et al., (2019) menemukan hasil yang berbeda dimana partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Tinggi rendahnya pegawai yang berpartisipasi menyusun anggaran tidak mempengaruhi tingkat kinerja pemerintah daerah. Hal ini dikarenakan tingkat keterlibatan pegawai rendah dalam proses penyusunan anggaran. Pegawai memang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tetapi keterlibatan pegawai tersebut hanya sebatas ikut merencanakan saja karena sebagai kewajiban ikut serta tetapi keterlibatan itu tidak diimbangi dengan menggunakan ide kreatif yang dimiliki oleh pegawai. Seharusnya dengan ikut terlibat dan bekerja dengan baik akan menghasilkan kinerja yang bagus.

2.7.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi

Penelitian Rivito & Mulyani (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi semakin memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. komitmen yang tinggi membuat individu peduli terhadap nasib organisasi dan berusaha membuat organisasi ke arah yang lebih baik. Partisipasi anggaran terbuka kesempatan bagi bawahan untuk membuat anggaran untuk kepentingannya jika komitmen terhadap organisasi rendah dan sebaliknya. Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen organisasi juga dapat dilihat dari sisi keinginan organisasi untuk memenuhi kesejahteraan anggotanya. Jika organisasi berusaha untuk memenuhi kesejahteraan anggotanya, maka anggota organisasi akan mengembangkan anggaran yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Serupa dengan hasil yang ditemukan oleh Sholikhah et al., (2019) dimana komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai

dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam melaksanakan kegiatan serta partisipasi karyawan tersebut dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan kinerja yang dimiliki pegawai tersebut untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

Akan tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Julia (2020) dimana komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini terjadi karena kegiatan – kegiatan yang dijalankan lebih berfokus pada kualitas dan pelayanan publik, sehingga tanpa komitmen organisasi yang tinggi pun para pegawai tetap bekerja dalam mencapai target yang sudah ditetapkan.

2.7.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi

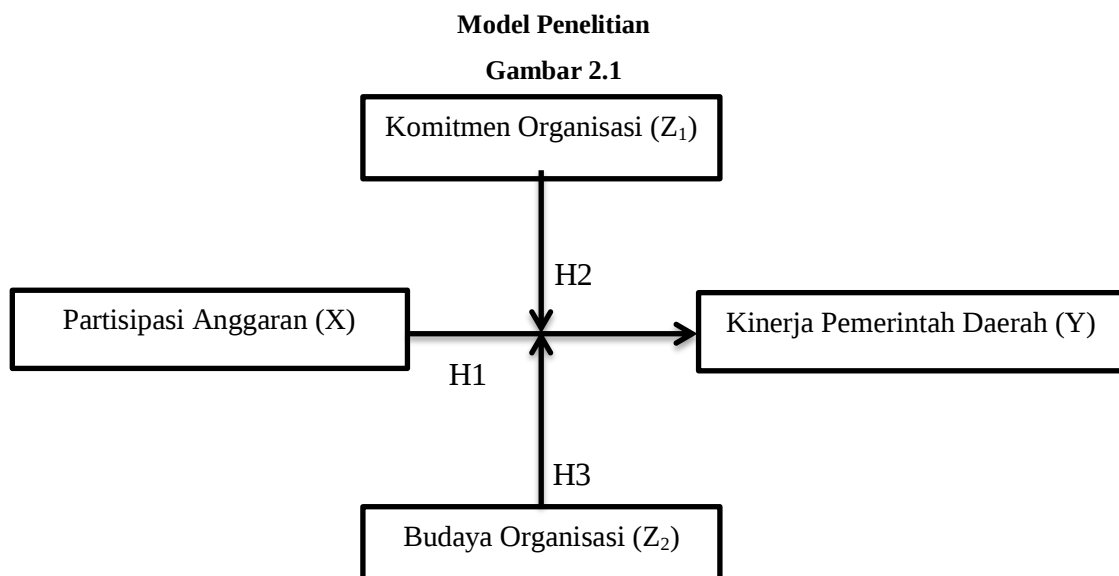
Penelitian Mardaniati et al., (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Budaya dapat berpengaruh dalam berperilaku dalam organisasi, termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat menunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin di dalam perilaku karyawan dapat meningkatkan kinerja, di mana tugas dan fungsinya juga memiliki pengaruh cukup kuat di dalam perumusan anggaran yang akan di buat. Peran tersebut dapat memungkinkan tercapainya kinerja dengan efektif dan efisien, apabila anggota organisasi dapat merasakan organisasinya sebagai tempat terbaik maka ia akan berperan dan terlibat di dalam mencapai tujuan yang ada.

Wardani et al., (2021) menemukan hasil yang berbeda, dimana budaya organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Budaya organisasi mampu mempengaruhi tindakan setiap pegawai karena budaya organisasi menjadi suatu kebiasaan pegawai dalam

melakukan tindakan. Budaya organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi, akan tetapi budaya dalam suatu organisasi juga ditentukan manajemen puncak. Budaya yang telah diciptakan dan berkembang dalam suatu organisasi tidak bisa atau tidak mudah untuk diubah. Hal tersebut tergantung pada atasan atau pimpinan organisasi. Meskipun bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran namun apabila saran yang diajukan bawahan tidak dipertimbangkan dalam mengambil keputusan maka penganggaran tersebut tidak akan berpengaruh terhadap kinerja.

2.8 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada gambar 2.1 di bawah ini.



Sumber: Model Penelitian Diambil Dari Beberapa Sumber Penulisan Terdahulu

2.9 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model penelitian di atas, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

H₂: Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

H₃: Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan sebagai variabel moderasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah variabel–variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi partisipasi anggaran sebagai variabel independen, kinerja pemerintah daerah sebagai variabel dependen, komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Subjek penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di Kabupaten Bungo.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas yang berjumlah sebanyak 18 Dinas di Kabupaten Bungo. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian (Indriantoro & Supomo, 2018). Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah Kepala OPD Dinas, Sekretaris Dinas, Bendahara Dinas, Kepala Bidang (Kabid), Kepala Sub Bagian (Kasubbag), Kepala Seksi (Kasi), dan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK). Berikut disajikan sampel penelitian pada tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1
Subjek Penelitian Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Kabupaten Bungo

No.	Nama Instansi
1.	Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan
2.	Dinas Kesehatan
3.	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
4.	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman
5.	Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura, dan Perkebunan
6.	Dinas Peternakan Dan Perikanan
7.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan
8.	Dinas Lingkungan Hidup
9.	Dinas Pemuda, Olah Raga dan Pariwisata
10.	Dinas Ketahanan Pangan
11.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
12.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
13.	Dinas Sosial, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
14.	Dinas Perhubungan

15.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Dusun
16.	Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah
17.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
18.	Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran

Sumber : LHP Pemerintah Kabupaten Bungo, 2022.

3.3 Metode dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk menjelaskan fenomena yang terjadi melalui penelitian ini. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mempunyai tujuan untuk menguji atau verifikasi teori, meletakkan teori secara deduktif menjadi landasan dalam penentuan dan pemecahan masalah penelitian (Indriantoro & Supomo, 2018).

3.4 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausal komparatif yang merupakan tipe penelitian *ex post facto*. Penelitian *ex post facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang sudah terjadi dan selanjutnya untuk mengetahui faktor yang menyebabkan terjadinya kejadian tersebut (Sugiyono, 2017).

3.5 Operasionalisasi Variabel

Variabel menurut (Indriantoro & Supomo, 2018) adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai. Penelitian ini menggunakan tiga (3) jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi.

3.5.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran.

1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran (X) merupakan kegiatan yang mempunyai otoritas dalam penyusunan anggaran untuk mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif serta tujuan anggaran. Adanya keterlibatan dalam proses perumusan

tujuan anggaran sampai disetujui tersebut, akan mendorong pihak yang terlibat untuk bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas sehingga meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai sasaran atau target, karena kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran (Wardani et al., 2021). Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran diadopsi dari penelitian Widiyanti (2019). Instrumen yang digunakan terdiri dari 5 item pernyataan yang diukur dengan skala *likert*.

3.5.2 Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Indriantoro & Supomo, 2018). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja pemerintah daerah. Turalaki et al., (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar, sasaran, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja Instansi Pemerintah adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan” (Permenpan, 2007). Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja pemerintah daerah diadopsi dari penelitian Qodariah (2017). Instrumen yang digunakan terdiri dari 13 item pernyataan yang diukur dengan skala *likert*.

3.5.3 Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah jenis variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Sholikhah et al., 2019). Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan budaya organisasi.

1. Komitmen Organisasi

Menurut Sembiring & Husen (2020) komitmen organisasi merupakan merupakan inisiatif yang muncul dari dalam pribadi seseorang untuk melakukan sesuatu hal sehingga dapat mendukung kesuksesan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan memprioritaskan kepentingan organisasi ketimbang kepentingan sendiri. Komitmen organisasi dijadikan sebagai tolak ukur untuk melihat kredibilitas aparat pemerintah daerah memihak suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Untuk mengukur komitmen organisasi dibutuhkan indikator seperti yang dikemukakan oleh Sembiring & Husen (2020) yaitu komitmen efektif (*affective commitment*), komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komponen normatif (*normative commitment*). Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan tidak memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan organisasi tersebut. Dengan mempunyai komitmen organisasi yang kuat maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan (Fara et al., 2018). Instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi diadopsi dari penelitian Satriawan & Dewi (2020) Instrumen yang digunakan terdiri dari 8 item pernyataan yang diukur dengan skala *likert*.

2. Budaya Organisasi

Anugerah (2019) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimani-festasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama. Budaya organisasi pada sisi internal aparatur akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan

keuntungan pada aparatur itu sendiri karena akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya (Setyaningtyas & Sinarasri, 2018). Instrumen yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi diadopsi dari penelitian Julyarsyah (2020). Instrumen yang digunakan terdiri dari 29 item pernyataan yang diukur dengan skala *likert*.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dapat diringkas dan disajikan seperti pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2
Definisi Operasionalisasi Variabel

Jenis Variabel	Definisi	Dimensi	Skala	Indikator
Partisipasi Anggaran (X) (Widiyanti, 2019)	Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Wiratno et al., 2016)	1. Keterlibatan 2. Pengaruh. 3. Komitmen	Likert 1-5	1 – 2 3 4 – 5
Kinerja Pemerintah Daerah (Y) (Qodariah, 2017)	Kinerja Instansi Pemerintah adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan (Permenpan, 2007).	1. Masukan. 2. Keluaran. 3. Hasil. 4. Manfaat 5. Dampak	Likert 1-5	1-2 3-5 6-8 9-10 11-13
Komitmen Organisasi (Z ₁) (Satriawan & Dewi, 2020)	Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuantujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus dan komimen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya. (Rajagukguk, 2016)	1. Effective Commitment. 2. Continuance Commitment. 3. Normative Commitment.	Likert 1-5	1-3 4-6 7-8

Jenis Variabel	Definisi	Dimensi	Skala	Indikator
Budaya Organisasi (Z ₂) (Julyarsyah, 2020)	Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya. (Wardani et al., 2021)	1. Inovasi dan Pengambilan Keputusan. 2. Perhatian Pada Rincian. 3. Orientasi Pada Hasil. 4. Orientasi Pada Orang. 5. Orientasi Pada Tim. 6. Agresivitas. 7. Kemantapan.	Likert 1-5	1-6 7-9 10-14 15-19 20-23 24-26 27-29

Sumber : Penelitian terdahulu

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner berbentuk *likert*. Data yang diperoleh adalah data interval dengan skor 1 s/d 5 poin (Sekaran, 2014). Skala yang berisi lima tingkat prefensi jawaban dengan pemilihan sebagai berikut:

- a. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS)
- b. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju (TS)
- c. Skor 3 untuk jawaban netral (N)
- d. Skor 4 untuk jawaban setuju (S)
- e. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS)

3.6 Sumber Data dan Alat Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan dan dari sumber lainnya (Sunnyoto, 2016). Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini akan dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada para responden.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji statistik deskriptif dan uji PLS-SEM yang meliputi uji *outer model* dan uji *inner model*. *Software* yang digunakan guna menunjang pengolahan data dalam penelitian ini adalah SmartPLS 3.2.9.

3.7.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data kuantitatif dengan tujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi). Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah mean, standar deviasi, maksimum, dan minimum. Mean digunakan untuk mengetahui rata-rata data yang bersangkutan. Standar deviasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar data yang bersangkutan bervariasi dari rata-rata. Maksimum digunakan untuk mengetahui jumlah terbesar data yang bersangkutan. Minimum digunakan untuk mengetahui jumlah terkecil data yang bersangkutan (Ghozali, 2018).

3.7.2 Konsep Dasar *Partial Least Squares* (PLS)

Analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivariant yang melakukan perbandingan antaran variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing value*) dan multikolinieritas. PLS terkadang disebut juga *soft modeling* karena merelaksasi asumsi-asumsi regresi OLS yang ketat, seperti tidak adanya multikolinieritas antarvariabel independen (Hamid & M. Anwar, 2019).

3.7.3 Keunggulan dan Kelemahan PLS

Pada penggunaannya metode analisis memiliki kelebihan dan kekurangan, termasuk juga *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-SEM). Keunggulan-keunggulan dari PLS, menurut Hamid & M. Anwar (2019) adalah sebagai berikut:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kelompok).
2. Mampu mengelola masalah multikolinieritas antarvariabel independen.

3. Hasil tetap kokoh (*robust*), walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing value*).
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif.
6. Dapat digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu nominal, ordinal, dan kontinu.

Adapun kelemahan-kelemahan PLS adalah sebagai berikut:

1. Sulit menginterpretasi *loading* variabel laten independen jika berdasarkan pada hubungan *crossproduct* yang tidak ada (seperti pada teknik analisis faktor berdasarkan korelasi antarmanifes variabel independen).
2. Properti distribusi estimasi yang tidak diketahui menyebabkan tidak diperolehnya nilai signifikansi kecuali melakukan proses *bootstrap*.
3. Terbatas pada pengujian model estimasi statistika.

3.7.4 Evaluasi Model

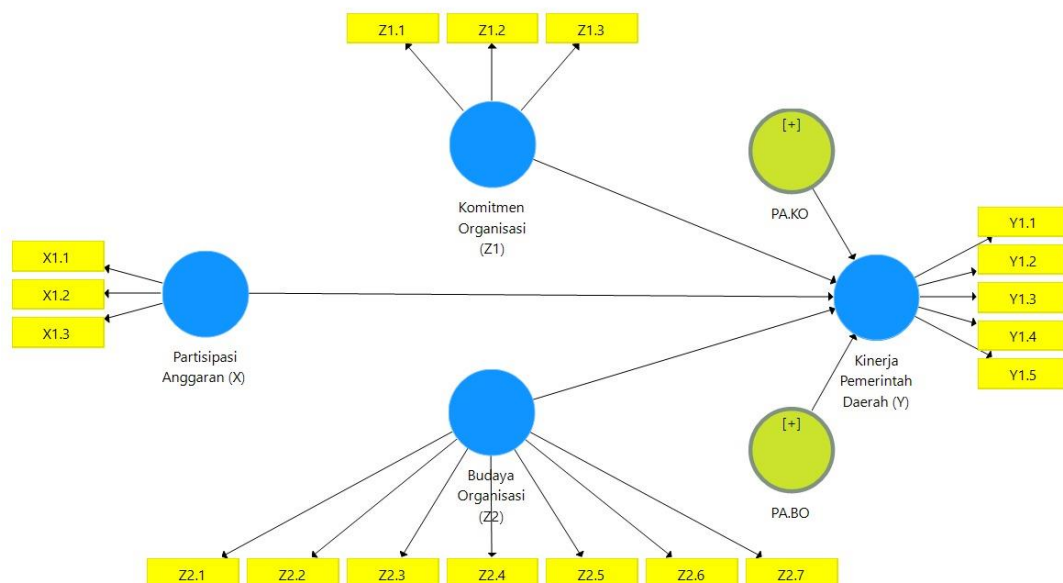
Dalam PLS-SEM, ada dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari dua tahapan evaluasi model pengukuran ini dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model. Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran (Hamid & M. Anwar, 2019).

3.7.5 Outer Model

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau

valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Ghozali, 2018). *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi validitasnya melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten, sedangkan uji reliabilitas melalui *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali & Latan, 2015). Berikut disajikan model struktural penelitian.

Model Struktural
Gambar 3.1



Keterangan:

X = Partisipasi Anggaran (variabel independen)

Y = Kinerja Pemerintah Daerah (variabel dependen)

Z1 = Komitmen Organisasi (variabel moderasi)

Z2 = Budaya Organisasi (variabel moderasi)

PA.KO = Interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi

PA.BO = Interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi

1. Uji Validitas

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian (Indriantoro & Supomo, 2018). Uji validitas dapat dilihat melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* merupakan korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya, sedangkan *discriminant validity* merupakan pengukuran indikator refleksif dengan skor variabel latennya (Ghozali & Latan, 2015). *Convergent validity* dapat dilihat dari *outer loading* dengan batas nilai $> 0,6$, sedangkan *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading* dan *Fornell-Larcker* yang nilainya harus lebih tinggi dari variabel lainnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Pengukuran reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *composite reliability*. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* dan Cronbach's Alpha harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 3.3
Cronbach's Alpha

No.	Cronbach's Alpha	Internal Consistency
1	$\alpha \geq 0,90$	Excellent / Sangat bagus
2	$0,80 \leq \alpha < 0,90$	Good / Bagus
3	$0,70 \leq \alpha < 0,80$	Acceptable / Layak
4	$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Questionable / Dipertanyakan
5	$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Poor / Lemah
6	$\alpha < 0,50$	Unacceptable / Tidak dapat diterima

Sumber: (George & Mallery, 2003)

3.7.6 Inner Model

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antarvariabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen dengan menggunakan prosedur *resampling* seperti *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali & Latan, 2015). Evaluasi *inner model* dilakukan dengan uji *bootstrapping* yang menghasilkan nilai koefisien determinasi *R square*, *Q square*, dan pengujian hipotesis. Berikut penjelasannya.

1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi/ R^2 digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2018). Menurut Ghozali (2018) kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi (R^2) adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R^2 Square* pada saat mengevaluasi mana model terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R^2 Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model. *Adjusted R^2* berkisar antara nol sampai 1 ($0 \leq \text{adjusted } R^2 \leq 1$). Hal ini berarti bila digunakan *adjusted R^2* = 0 menunjukkan tidak adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, bila *adjusted R^2* semakin besar mendekati 1, menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan bila *adjusted R^2* semakin kecil mendekati 0, maka dapat dikatakan semakin kecilnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

2. Q square

Predictive relevance atau *Q square* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur blindfolding dengan melihat pada nilai *Q square*. Jika

nilai $Q\ square > 0$ maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai $Q\ square < 0$ maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik (Ghozali & Latan, 2015).

3. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) Berbasis PLS

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala teori, ordinal, interval sampai ratio digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten karena lebih menitikberatkan pada data dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka mis-spesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter (Ghozali & Latan, 2015).

PLS adalah model persamaan struktural yang berbasis komponen atau varian. *Structural Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan. Menurut Ghozali & Latan (2016) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* (CB-SEM) menjadi berbasis varian (PLS-SEM). SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Namun ada perbedaan antara SEM berbasis *covariance based* dengan *componenet based* PLS adalah penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.

Menurut Hair et al. (2017) yang menjelaskan lebih lanjut bahwa PLS-SEM lebih unggul dalam hal pengujian dibandingkan dengan analisis regresi multivariat karena sifat PLS-SEM yang menggunakan komposit tertimbang dalam pengukuran error dibandingkan dengan regresi multivariat yang menggunakan skor penjumlahan. Atas dasar berbagai alasan ini, maka penelitian ini menggunakan

PLS-SEM dalam pengujian hipotesis. Berikut persamaan yang dibentuk dari variabel-variabel dalam penelitian ini.

Persamaan:
$$Y = pX + p_2Z_1 + p_3Z_2 + p_4(X.Z_1) + p_5(X.Z_2)$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pemerintah

p : Koefisien jalur (*Path coefficients*)

X : Partisipasi Anggaran

Z₁ : Komitmen Organisasi

Z₂ : Budaya Organisasi

X.Z₁ : Variabel interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

X.Z₂ : Variabel interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Budaya Organisasi

Hipotesis statistik yang hendak diuji sebagai berikut.

Hipotesis statistik penelitian pertama:

H₀ : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

H_a : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Kriteria pengujian uji signifikansi sebagai berikut:

1. Jika sig. > 0,05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
2. Jika sig. < 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima

Hipotesis statistik penelitian kedua dan ketiga:

H₀ : Komitmen organisasi/Budaya organisasi tidak memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

H_a : Komitmen organisasi/Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Kriteria pengujian uji signifikansi sebagai berikut:

1. Jika sig. > 0,05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak.
2. Jika sig. < 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan dengan menyebarkan langsung ke instansi penelitian. Jumlah responden yang mengisi kuesioner adalah sebanyak 146 dari jumlah yang diharapkan sebanyak 150. Jumlah sampel dan tingkat pengembalian dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 4.1. dibawah ini:

Tabel 4.1.
Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian

Penyebaran Kuisisioner	Jumlah
Kuisisioner yang disebar	150
Kuisisioner yang kembali dan dapat diolah	146
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	4
Tingkat pengembalian kuisisioner	97,3%

Sumber: diolah oleh Peneliti

Penyebaran kuesioner dilakukan selama 3 minggu. Tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dan dapat digunakan (*respon use*) sebesar 97,3%, dihitung dari presentase jumlah kuesioner yang kembali (146 kuesioner) dibagi total yang dikirim (150 kuesioner) dan kuesioner yang kembali sebanyak 146 dimana semuanya dapat digunakan. Berikut data responden berdasarkan jabatan:

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala OPD Dinas	5
2.	Sekretaris Dinas	6
3.	Bendahara Dinas	9
4.	Kepala Bidang (Kabid)	49
5.	Kepala Sub Bagian (Kasubbag)	27
6.	Kepala Seksi (Kasi)	38
7.	Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK)	12
	Total	146

Berdasarkan tabel 4.2 data responden berdasarkan jabatan yang meliputi Kepala OPD Dinas, Sekretaris Dinas, Bendahara Dinas, Kepala Bidang (Kabid), Kepala Sub Bagian (Kasubbag), Kepala Seksi (Kasi), dan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) dengan jumlah responden sebanyak 146 orang, dijelaskan bahwa

responden Kepala OPD Dinas ada 5 orang, Sekretaris Dinas 9 orang, Bendahara Dinas 9 orang, Kepala Bidang (Kabid) 49 orang, Kepala Sub Bagian (Kasubbag) 27 orang, Kepala Seksi (Kasi) 38 orang, dan Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) 12 orang. Karakteristik responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden

Keterangan	Sub Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	26,7%
	Perempuan	107	73,3%
Pendidikan	D3	83	56,8%
	S1	46	31,5%
	S2	17	11,7%
Masa Kerja	6 – 10 tahun	93	63,7%
	11 – 15 tahun	34	23,2%
	Lebih dari 15 tahun	19	13,1%
	146	100%	

Sumber: diolah oleh Peneliti

Keterangan pada tabel 4.3 menunjukkan responden terbanyak berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 107 orang atau 73,3%. Berdasarkan keterangan tersebut terlihat bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah responden berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang turut dalam partisipasi anggaran lebih banyak berjenis kelamin perempuan. Informasi pendidikan menunjukkan bahwa responden terbanyak memiliki tingkat pendidikan D3 berjumlah 83 orang atau sebesar 56,8%. Hal ini berarti responden telah memiliki pengetahuan akademik yang cukup untuk dapat memahami dengan baik mengenai kuisisioner yang diberikan. Informasi lama bekerja menunjukkan bahwa responden terbanyak dengan kriteria masa kerja 6 – 10 tahun berjumlah 93 orang atau sebesar 63,7%. Berdasarkan keterangan tersebut terlihat bahwa responden sudah cukup lama berkontribusi dalam membuat keputusan sehingga dapat memberikan jawaban terbaik atas kuisisioner yang diberikan pengalaman.

4.2. Deskriptif Data

Statistik deskriptif mempunyai tujuan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif statistik dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Analisis Deskriptif Statistik

	N	Min.	Maks.	Rata-rata	Std. Dev
Partisipasi Anggaran (X_1)	146	2,0	5,0	3,98	0,52
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)		3,2	5,0	4,14	0,41
Komitmen Organisasi (Z_1)		2,0	5,0	3,95	0,56
Budaya Organisasi (Z_2)		3,1	5,0	4,15	0,42
Valid N (listwise)					

Sumber: diolah oleh Peneliti

Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa jumlah data penelitian (N) adalah sebesar 146 data. Variabel partisipasi anggaran (X_1) mempunyai nilai minimum sebesar 2,0 dan nilai maksimum sebesar 5,0. Nilai rata-rata partisipasi anggaran adalah sebesar 3,98 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,52. Variabel kinerja pemerintah daerah (Y) mempunyai nilai minimum sebesar 3,2 dan nilai maksimum sebesar 5,0. Nilai rata-rata kinerja pemerintah daerah adalah sebesar 4,14 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,41.

Variabel komitmen organisasi (Z_1) mempunyai nilai minimum sebesar 2,0 dan nilai maksimum sebesar 5,0. Nilai rata-rata komitmen organisasi adalah sebesar 3,95 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,56. Variabel budaya organisasi (Z_2) mempunyai nilai minimum sebesar 3,1 dan nilai maksimum sebesar 5,0. Nilai rata-rata budaya organisasi adalah sebesar 4,15 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,42.

4.3. Evaluasi Model

PLS tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji atau mengevaluasi signifikansi tidak diperlukan. PLS bersifat *distribution-free*. Dengan kata lain, dibandingkan dengan pendekatan CB-SEM, evaluasi model PLS-SEM berdasarkan pada

orientasi prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model* (Ghozali & Latan, 2015).

4.3.1. Evaluasi Outer Model

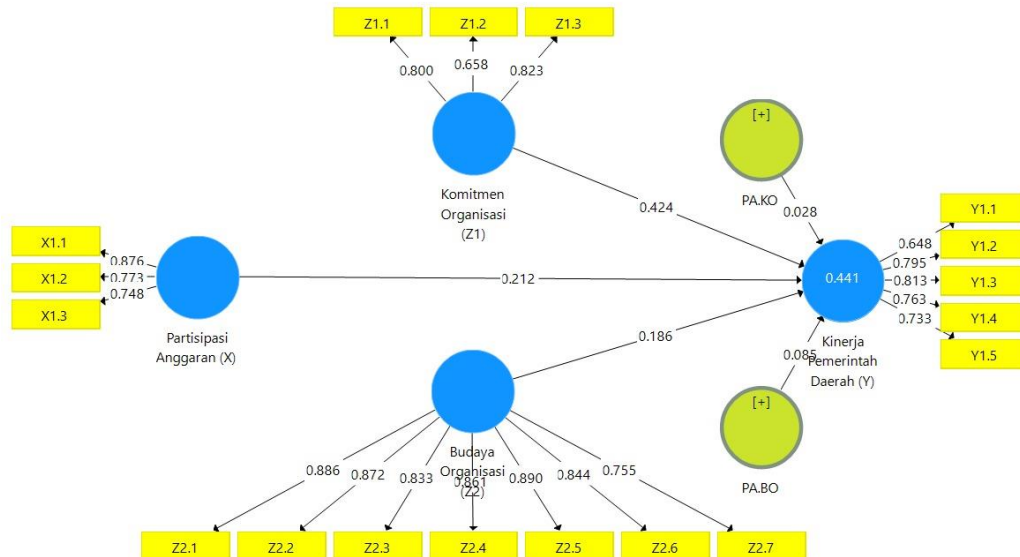
Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi validitasnya melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten, sedangkan uji reliabilitas melalui *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali & Latan, 2015).

1. Uji Validitas

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian (Indriantoro & Supomo, 2018). Uji validitas dapat dilihat melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* merupakan korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya, sedangkan *discriminant validity* merupakan pengukuran indikator refleksif dengan skor variabel latennya (Ghozali & Latan, 2015). *Convergent validity* dapat dilihat dari *outer loading* dengan batas nilai $> 0,7$ sedangkan *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *Fornell-Larcker* untuk setiap variabel harus $> 0,70$ dan nilainya lebih tinggi dari variabel lainnya.

Berikut ini merupakan hasil *PLS Algorithm* yang menunjukkan uji validitas.

Gambar 4.1
PLS Algorithm Pertama



Gambar 4.1 di atas menunjukkan uji *outer model* yang dapat dirincikan ke dalam beberapa tabel seperti di bawah ini. Tabel 4.5 berikut ini menyajikan hasil uji *convergent validity* atas indikator – indikator dari variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z₁) serta budaya organisasi (Z₂). Nilai ini berasal dari *outer loadings* dari *running PLS Algorithm*.

Tabel 4.5
Hasil Uji Convergent Validity (Outer Loadings) Pertama

Indikator	Partisipasi Anggaran (X)	Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	Komitmen Organisasi (Z ₁)	Budaya Organisasi (Z ₂)
1	0,876	0,648	0,800	0,886
2	0,773	0,795	0,658	0,872
3	0,748	0,813	0,823	0,833
4		0,763		0,861
5		0,733		0,890
6				0,844
7				0,755

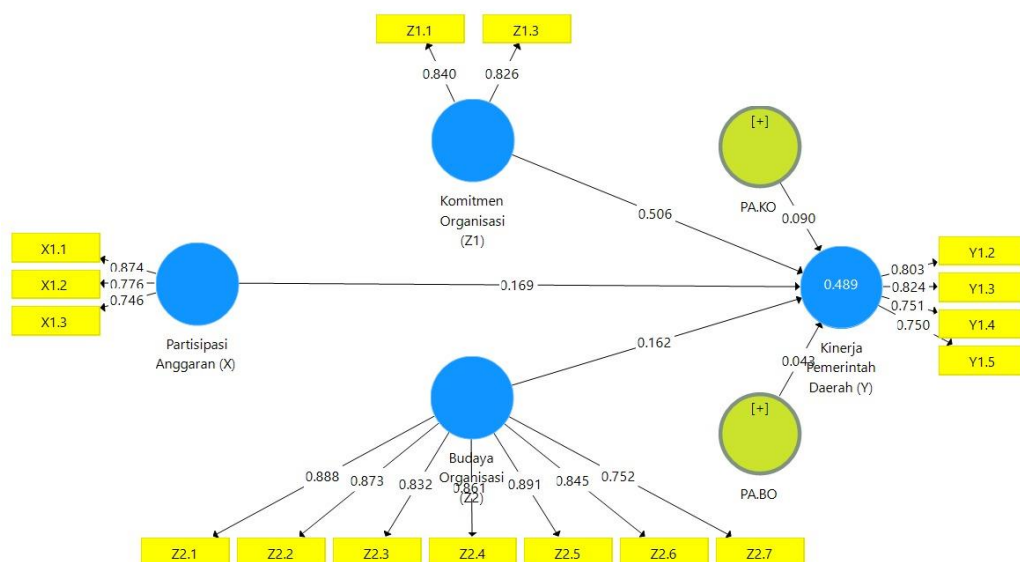
Sumber: diolah oleh Peneliti

Tabel 4.5 di atas menunjukkan setiap item pernyataan dalam kuesioner menghasilkan nilai *outer loadings* yang beragam. Ada beberapa item pernyataan dalam kuesioner yang memiliki nilai *outer loadings* < 0,7 dengan kata lain item

pernyataan dalam penelitian ini tidak valid sehingga akan dieliminasi dan setelah itu akan dilakukan uji ulang data untuk memastikan bahwa indikator yang lainnya valid dan mampu mengukur variabel laten partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z_1) serta budaya organisasi (Z_2) dengan baik.

Berikut ini merupakan hasil *PLS Algorithm* yang menunjukkan uji validitas setelah dilakukan eliminasi beberapa item pernyataan dalam kuesioner.

Gambar 4.2
PLS Algorithm Kedua



Gambar 4.2 di atas menunjukkan uji *outer model* yang dapat dirincikan ke dalam beberapa tabel seperti di bawah ini. Hasil *running* ulang *outer loadings* dari *running PLS Algorithm* setelah eliminasi beberapa indikator diperoleh hasil seperti yang disajikan pada tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6
Hasil Uji Convergent Validity (Outer Loadings) Kedua

Indikator	Partisipasi Anggaran (X)	Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	Komitmen Organisasi (Z_1)	Budaya Organisasi (Z_2)
1	0,874	-	0,840	0,888
2	0,776	0,803	-	0,873
3	0,746	0,824	0,826	0,832
4		0,751		0,861
5		0,750		0,891
6				0,845
7				0,752

Sumber: diolah oleh Peneliti

Tabel 4.6 di atas menunjukkan setiap indikator dalam kuesioner menghasilkan nilai *outer loadings* yang $> 0,7$ dengan kata lain indikator dalam penelitian ini valid sehingga dan mampu mengukur variabel laten partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z_1) serta budaya organisasi (Z_2) dengan baik.

Setelah nilai *outer loadings* menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, maka selanjutnya pada tabel 4.7 berikut ini menyajikan hasil uji *discriminant validity* melalui nilai *cross loading* atas indikator – indikator dari variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z_1) serta budaya organisasi (Z_2). Nilai ini berasal dari *cross loading* dari *running PLS Algorithm*.

Tabel 4.7 berikut ini menyajikan hasil uji *discriminant validity* melalui nilai *cross loading* atas indikator–indikator dari variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z_1) serta budaya organisasi (Z_2). Nilai ini berasal dari *cross loading* dari *running PLS Algorithm*.

Tabel 4.7
Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loading)

Indikator	PA	KPD	KO	BO	PA.KO	PA.BO
X1.1	0,874	0,339	0,238	0,117	0,185	0,019
X1.2	0,776	0,274	0,140	0,226	0,245	0,100
X1.3	0,746	0,240	0,197	0,167	0,289	0,262
Y1.2	0,245	0,803	0,476	0,404	0,169	0,104
Y1.3	0,296	0,824	0,566	0,444	0,192	0,180
Y1.4	0,337	0,751	0,343	0,255	0,163	0,168
Y1.5	0,263	0,750	0,570	0,473	-0,072	-0,035
Z1.1	0,227	0,544	0,840	0,581	-0,018	-0,024
Z1.3	0,175	0,523	0,826	0,499	-0,136	-0,049
Z2.1	0,281	0,516	0,656	0,888	0,058	-0,010
Z2.2	0,164	0,405	0,504	0,873	-0,073	-0,065
Z2.3	0,224	0,502	0,495	0,832	-0,164	-0,100
Z2.4	0,171	0,358	0,539	0,861	-0,002	-0,020
Z2.5	0,143	0,443	0,569	0,891	-0,076	-0,049
Z2.6	0,142	0,453	0,594	0,845	0,006	-0,023
Z2.7	0,050	0,355	0,480	0,752	-0,017	-0,020

Sumber: diolah oleh Peneliti

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari setiap indikator memiliki nilai yang lebih tinggi terhadap variabel latennya sendiri

dibandingkan terhadap variabel lainnya. Kesimpulan untuk uji *discriminant validity* melalui *cross loading* menunjukkan bahwa indikator penelitian dalam penelitian telah mampu mengukur variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z₁) serta budaya organisasi (Z₂).

Tabel 4.8 berikut ini menyajikan hasil uji *discriminant validity* melalui nilai *Fornell-Larcker* atas indikator – indikator dari variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z₁) serta budaya organisasi (Z₂). Nilai ini berasal dari *Fornell-Larcker* dari *running PLS Algorithm*.

Tabel 4.8
Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

Keterangan	Budaya Organisasi (Z2)	Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	Komitmen Organisasi (Z1)	PA.BO	PA.KO	Partisipasi Anggaran (X)
Budaya Organisasi (Z2)	0,850					
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	0,518	0,783				
Komitmen Organisasi (Z1)	0,649	0,641	0,833			
PA.BO	-0,050	0,126	-0,043	1,000		
PA.KO	-0,047	0,135	-0,091	0,830	1,000	
Partisipasi Anggaran (X)	0,206	0,360	0,242	0,141	0,289	0,801

Sumber: diolah oleh Peneliti

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *Fornell-Larcker* variabel laten memiliki nilai yang lebih tinggi terhadap variabel latennya sendiri dibandingkan terhadap variabel lainnya. Kesimpulan untuk uji *discriminant validity* melalui *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa indikator penelitian dalam penelitian telah mampu mengukur variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z₁) serta budaya organisasi (Z₂).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Pengukuran reliabilitas suatu

konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *composite reliability*. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.9 berikut ini menyajikan hasil reliabilitas *outer loadings* dari variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z₁) serta budaya organisasi (Z₂).

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas Outer Model

Keterangan	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi (Z ₂)	0,948	0,936
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	0,863	0,791
Komitmen Organisasi (Z ₁)	0,820	0,560
Interaksi PA.BO	1,000	1,000
Interaksi PA.KO	1,000	1,000
Partisipasi Anggaran (X)	0,842	0,720

Sumber: diolah oleh Peneliti

Hasil pengujian terhadap reliabilitas variabel pada tabel 4.9 di atas menghasilkan angka *composite realibity* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 kecuali untuk nilai *cronbach's alpha* komitmen organisasi (Z₁) yang bernilai 0,560. Menurut George & Mallery (2003) nilai *cronbach's alpha* berkisar antara 0,0 hingga 1,0. Nilai *cronbach's alpha* > 0,5 dikatakan termasuk *acceptable* (dapat diterima) tetapi lemah, sedangkan nilai *cronbach's alpha* < 0,5 termasuk *unacceptable* (tidak dapat diterima). Berdasarkan hasil ini dapat dinyatakan bahwa semua indikator dalam penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel partisipasi anggaran (X), kinerja pemerintah daerah (Y), dan komitmen organisasi (Z₁) serta budaya organisasi (Z₂) dapat diterima dan dinyatakan reliabel.

4.3.2. Evaluasi Inner Model

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antarvariabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen dengan menggunakan prosedur *resampling* seperti *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali & Latan, 2015).

Evaluasi *inner model* dilakukan dengan uji *bootstrapping* yang menghasilkan nilai koefisien determinasi *R square*, *Q square*, dan pengujian hipotesis. Hasil evaluasi inner model dijelaskan sebagai berikut.

1. Koefisien Determinasi *R Square*

Koefisien determinasi/ R^2 digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2018). Menurut Ghozali (2018) kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi (R^2) adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R² Square* pada saat mengevaluasi mana model terbaik. Berikut hasil uji *R Square*.

Tabel 4.10
R Square

Variabel Laten	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Kinerja Pemerintah Daerah	0,489	0,471

Sumber: diolah oleh Peneliti

Tabel 4.10 koefisien determinasi *R Square* menunjukkan bahwa kinerja pemerintah daerah mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya

organisasi sebesar 47,1% sisanya 52,9% dijelaskan faktor lain yang tidak ada dalam model.

2. Q Square

Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai *Q square* lebih besar dari 0 (> 0). Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,471)$$

$$Q^2 = 1 - (0,529)$$

$$Q^2 = 0,471$$

Hasil perhitungan *Q square* pada penelitian ini sebesar 0,471 atau 47,1%. Nilai *Q square* > 0 yang berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen yaitu kinerja pemerintah daerah. Nilai *Q Square* > 0 juga menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini memiliki kemampuan *predictive-relevance* terhadap variabel dependen dalam penelitian. Nilai perhitungan *Q Square* sama dengan *Adjusted R square* karena di dalam model penelitian ini hanya terdapat satu variabel endogen, yaitu kinerja pemerintah daerah. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen yaitu kinerja pemerintah daerah.

3. Pengujian Hipotesis

Hasil *running bootstrapping* digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan efek moderasi antar variabel dari masing-masing hipotesis. Caranya adalah melihat nilai *t-stat* atau sig (*p-values*). Nilai *t-stat* yang berada diatas nilai 1,96 atau sig. $< 0,05$ ($\alpha = 5\%$) menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis dari *bootstrapping*.

Tabel 4.11
Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Jalur
Partisipasi anggaran	Kinerja pemerintah daerah	0,169
Komitmen organisasi		0,506
Budaya organisasi		0,162
Interaksi antara partisipasi anggaran dengan Komitmen organisasi		0,090
Interaksi antara partisipasi anggaran dengan Budaya organisasi		0,043

Sumber: diolah oleh Peneliti

Persamaan yang terbentuk berdasarkan nilai koefisien jalur pada tabel 4.11 di atas adalah sebagai berikut:

$$KPD = 0,169PA + 0,506KO + 0,162BO + 0,090PA.KO + 0,043PA.BO$$

Nilai koefisien pada tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien jalur variabel laten partisipasi anggaran sebesar 0,169 (positif). Koefisien jalur sebesar 0,169 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah. Artinya, peningkatan dalam partisipasi anggaran cenderung diikuti oleh peningkatan dalam kinerja pemerintah daerah. Hubungan ini cukup signifikan, menunjukkan bahwa partisipasi anggaran adalah faktor penting dalam menentukan kinerja pemerintah daerah.
2. Koefisien jalur variabel laten komitmen organisasi sebesar 0,506 (positif). Koefisien jalur sebesar 0,506 menandakan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja pemerintah daerah. Ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin baik kinerja pemerintah daerah. Hubungan ini menunjukkan pentingnya komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pemerintah.
3. Koefisien jalur variabel laten budaya organisasi sebesar 0,162 (positif). Koefisien jalur sebesar 0,162 menandakan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pemerintah daerah. Ini berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi, semakin baik kinerja pemerintah daerah. Hubungan ini menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pemerintah.

4. Koefisien jalur variabel interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah menunjukkan nilai sebesar 0,090 (positif). Koefisien jalur yang relatif rendah ini menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif namun kecil terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini bisa berarti bahwa meskipun keduanya penting, sinergi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah.
5. Koefisien jalur variabel interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah menunjukkan nilai sebesar 0,043 (positif). Koefisien jalur yang relatif rendah ini menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun kecil terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal ini bisa berarti bahwa meskipun keduanya penting, sinergi antara partisipasi anggaran dan budaya organisasi tidak memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan budaya organisasi secara individual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Selain itu, interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi tampaknya memiliki pengaruh yang lebih tinggi dibandingkan dengan interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi, walaupun pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan yang diberikan oleh komitmen dan budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah. Berikut disajikan tabel pengujian hipotesis seperti disajikan pada tabel 4.12 dibawah ini.

Tabel 4.12
Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel Eksogen	Variabel Endogen	t-stat	Sig.	Ket.
H ₁	Partisipasi anggaran	Kinerja pemerintah daerah	2,041	0,041	H ₁ diterima
H ₂	Interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi		0,572	0,567	H ₂ ditolak
H ₃	Interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi		0,339	0,735	H ₃ ditolak

Sumber: diolah oleh Peneliti

Berdasarkan informasi yang ada dalam tabel 4.12, maka dapat dianalisis yang dapat diketahui hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah (H₁).

Hipotesis statistik:

H₀ : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

H_a : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

Nilai *t-statistic* partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar 2,041 > *t*-tabel 1,96 dan sig. 0,041 < 0,05 ($\alpha = 5\%$). Nilai *t*-stat yang tinggi (2,041) dan nilai signifikansi yang sangat rendah (0,041) menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja pemerintah daerah. Ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah terbukti dan diterima (**H₁ diterima**).

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (H₂).

Hipotesis statistik:

H₀ : Komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

H_a : Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Nilai *t-statistic* interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar $0,572 < t\text{-tabel } 1,96$ dan $\text{sig. } 0,567 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$). Nilai *t-stat* yang rendah (0,572) dan nilai signifikansi yang rendah (0,567) menunjukkan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung hipotesis ini. Ini berarti bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga hipotesis ini ditolak (**H₂ ditolak**).

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (H₃).

Hipotesis statistik:

H₀ : Budaya organisasi tidak memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

H_a : Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

Nilai *t-statistic* interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar $0,339 < t\text{-tabel } 1,96$ dan $\text{sig. } 0,735 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$). Dengan nilai *t-stat* yang cukup rendah (0,339) dan nilai signifikansi yang rendah (0,735), hipotesis ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara budaya organisasi dengan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah atau dengan kata lain budaya daerah tidak dapat memperkuat partisipasi anggaran dalam mempengaruhi kinerja pemerintah daerah (**H₃ ditolak**).

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, namun interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi juga tidak memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,169 (positif) dengan nilai *t-statistic* partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar 2,041 > *t*-tabel 1,96 dan sig. 0,041 < 0,05 ($\alpha = 5\%$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah (**H_1 diterima**). Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka para pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih merasa bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga realisasi program-program yang telah direncanakan akan dapat terealisasi lebih baik, sehingga terjadi peningkatan kinerja pemerintah daerah.

Data penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan para responden yang menempati jabatan sebagai kepala dinas (kadis), kepala bidang (kabid), kepala sub bagian (kasubbag), kepala seksi (kasi), bendahara, dan sekretaris dinas cukup tinggi dalam merencanakan dan menyusun anggaran. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden atas tingkat partisipasinya melalui pengisian kuesioner yang memiliki nilai rata-rata 3,95. Beberapa item pertanyaan yang menegaskan tingginya tingkat partisipasi responden dalam penyusunan anggaran terlihat seperti pada item pertanyaan pertama (X1.1) “Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya” memiliki nilai rata-rata sebesar 4,19. Nilai ini menjelaskan bahwa setiap responden turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Tingkat kepuasan responden dalam keterlibatannya dalam penyusunan anggaran melalui item pertanyaan kedua (X1.2) “Saya merasa puas terlibat dalam penyusunan anggaran” memiliki nilai jawaban rata-rata 4,05. Kondisi ini menjelaskan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif telah terlaksana dengan baik.

Tingkat komitmen responden dalam keterlibatannya dalam partisipasi anggaran cukup tinggi yang terlihat melalui item pertanyaan keempat (X1.4) “Saya selalu menyatakan pendapat dan saran tentang anggaran kepada atasan

saya” memiliki nilai rata-rata 3,95. Item pertanyaan kelima (X1.5) “Atasan meminta pendapat saya saat anggaran disusun” memiliki nilai rata-rata sebesar 3,90 yang berarti bahwa setiap responden yang terlibat dalam partisipasi anggaran memiliki peran yang sama pentingnya. Keterlibatan semua pihak dalam penyusunan anggaran menjadi penting agar anggaran dapat disusun lebih baik sekaligus sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan lebih merasa untuk memiliki tanggung jawab pribadi agar tujuan atau standar tersebut dapat tercapai, karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Syukri et al., 2019).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Soedarman et al. (2023), Rivito & Mulyani (2019), Syukri et al. (2019), Siwi et al. (2018), Wiguna et al., (2017), Pratama & Kurnia (2017) yang juga menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah. Penelitian Rivito & Mulyani (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki peran yang signifikan dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam sistem pemerintahan daerah. Partisipasi anggaran erat kaitannya dengan kinerja pemerintah daerah karena kinerja pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi pemerintah dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dalam suatu organisasi berupa menghargai pendapat, saran, dan pandangan dari tingkat menengah dan bawah dalam proses penganggaran, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai anggaran.

Wiguna et al., (2017) juga menemukan hasil yang sama dengan Rivito & Mulyani (2019) dimana partisipasi anggaran berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pemerintah daerah. Artinya, semakin tinggi partisipasi pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan. Pengaruh signifikan ini dikarenakan pegawai yang ikut dalam penyusunan anggaran selalu memberikan pendapat dalam penyusunan program-program kerja unit. Dana yang dianggarkan oleh atasan pada unit kerjanya

didasarkan pada prinsip rasional kinerja. Selain itu, atasan selalu meminta usulan kepada pegawai ketika anggaran sedang disusun. Oleh karena itu, pentingnya partisipasi anggaran tidak dapat diragukan lagi karena merupakan hal yang dapat menentukan keberhasilan kerja dari suatu instansi dalam merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan.

Partisipasi anggaran merujuk kepada tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi tersebut diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat, karena saat tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan atau standar tersebut, karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen tingkat atas, menengah maupun bawah sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan (Pratama & Kurnia, 2017).

Syukri et al. (2019) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berhubungan dengan luasnya keterlibatan manajer dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran yang ditetapkan. Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh positif dalam memotivasi manajer untuk memiliki komitmen tinggi dalam mencapai anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer tingkat bawah yang diikutsertakan dalam penetapan anggaran akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk menerima target anggaran dibandingkan bila 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.

Siwi et al., (2018) menambahkan bahwa partisipasi anggaran dalam suatu organisasi berupa menghargai pendapat, saran, dan pandangan dari tingkat

menengah dan bawah dalam proses penganggaran, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai anggaran dan lebih aktif sehingga peningkatan motivasi tersebut berakibat pada peningkatan kinerja. Pelimpahan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, serta adanya izin yang diberikan membuat keputusan ketika berpartisipasi menyusun anggaran akan meningkatkan kinerja seseorang tersebut, hal ini dikarenakan seseorang merasa bertanggung jawab terhadap kekuasaan yang diperolehnya dibandingkan hanya sekedar melaksanakan anggaran yang telah tersusun.

4.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,090 (positif) dengan nilai *t-statistic* interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar $0,572 < t\text{-tabel } 1,96$ dan $\text{sig. } 0,567 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$), sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti bahwa interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah atau komitmen organisasi tidak memperkuat partisipasi anggaran dalam mempengaruhi kinerja pemerintah daerah (**H_2 ditolak**).

Data penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi rata-rata 3,95. Nilai rata-rata ini merupakan yang terendah dibandingkan dengan partisipasi anggaran dan budaya organisasi. Meskipun nilai rata-rata komitmen organisasi merupakan yang terendah namun nilai ini masih dalam kategori baik. Komitmen organisasi dalam penelitian ini terdiri dari 3 dimensi, yaitu *effective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Data penelitian menunjukkan bahwa *continuance commitment* memiliki nilai terendah diantara dimensi lainnya, yaitu 3,86. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dijalankan oleh para pegawai di organisasi namun jika dilihat dari sisi konsistensi dan kelanjutan dalam pelaksanaan komitmen yang telah disepakati yang dirasakan kurang sehingga efek moderasi komitmen kurang memiliki signifikansi dalam memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap

peningkatan kinerja pemerintah daerah. Item pertanyaan keenam “Saya tidak akan meninggalkan OPD ini karena kebutuhan finansial” memiliki nilai rata-rata paling rendah diantara item pertanyaan lainnya, yaitu 3,63. Hal ini menjelaskan bahwa apabila kebutuhan finansial menjadi masalah, maka para responden tidak ragu untuk meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang karyawan memilih organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Selain itu komitmen organisasi juga mengidentifikasi serta ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Seseorang yang sangat berkomitmen, akan melihat dirinya sebagai anggota sejati perusahaan, mengabaikan minimnya ketidakpuasan, dan melihat dirinya sebagai anggota organisasi (Syarif et al., 2018). Kinerja seorang manajerial tidak dapat secara langsung dipengaruhi oleh kondisi atau situasi yang berasal dari dalam individu tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran yang baik, tidak selalu memerlukan komitmen yang tinggi pada organisasi. Tidak menutup kemungkinan dalam melakukan pekerjaannya seorang manajer merasa bahwa itu merupakan bagian dari pekerjaannya saja atau hanya sebuah kewajiban tanpa melibatkan komitmen dalam pekerjaannya (Yunita Christy et al., 2021).

Adanya penilaian dari diri anggota organisasi yang merasa bahwa tujuan dan nilai-nilai organisasi tidak sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai pribadi yang dimilikinya. Selain itu, dilibatkan dalam tanggungjawab kemungkinan membuat anggota akan bisa mengikutinya dimana pada dasarnya hal tersebut merupakan sebuah kewajiban sebagai anggota organisasi. Namun, dalam komitmen juga masih terdapat keberagaman kemauan atau pemikiran sehingga sulit untuk membuat individu anggota berkomitmen penuh terhadap organisasinya (Cantika et al., 2021).

Sejalan dengan teori kebutuhan Maslow dimana setiap orang wajib memenuhi kebutuhan fisiologis dimana kebutuhan ini dipenuhi melalui kemapanan finansial (Pangemanan, 2022). Penjelasan lainnya adalah kebutuhan finansial dapat menjadi faktor pendorong para pegawai untuk mengenyampingkan komitmen dalam organisasi sehingga menimbulkan sikap opportunistik yang

dapat memicu fraud. *Fraud* yang dapat ditimbulkan antara lain *Fraud* yang terjadi di sektor publik seperti penyuapan, penyalahgunaan kewenangan, penggelapan aset negara, pemerasan hingga memperdagangkan pengaruh (*trading influence*) (Dewantara, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri S. et al. (2022) dan Julia (2020) dimana komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini terjadi karena kegiatan – kegiatan yang dijalankan lebih berfokus pada kualitas dan pelayanan publik, sehingga tanpa komitmen organisasi yang tinggi pun para pegawai tetap bekerja dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan *goal setting theory* (teori penetapan tujuan) dimana teori ini mengasumsikan bahwa individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Salah satu tujuannya adalah peningkatan kinerja organisasi. Namun, temuan bahwa adanya komitmen kontinyu yang rendah mengindikasikan bahwa para responden tidak memiliki perasaan berat jika meninggalkan organisasi dikarenakan berbagai pertimbangan.

Berbeda dengan penelitian Ulfa & Sunarto (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dimana dengan partisipasi anggaran yang baik akan mampu meningkatkan kinerja manajerial bilamana didukung dengan komitmen organisasi yang baik pula. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, apabila individu tersebut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial.

4.4.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,043 (positif). Arah positif menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi searah dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini berarti apabila interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi meningkat, maka akan meningkatkan kinerja pemerintah daerah dengan signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar $0,339 < t\text{-tabel } 1,96$ dan $\text{sig. } 0,735 > 0,05$ ($\alpha = 5\%$), sehingga H_a ditolak dan H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah (**H_3 ditolak**). Budaya organisasi belum mampu memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap penyusunan anggaran secara partisipatif sehingga anggaran disusun dengan lebih tepat, akurat, dan detail. Pelaksanaan anggaran yang telah disusun dapat terealisasi dengan lebih baik namun belum mampu meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Budaya organisasi yang ada dalam organisasi belum cukup memberikan pengaruh positif yang kuat. Hal ini dapat disebabkan budaya yang ada saat ini merupakan budaya warisan dari pemimpin – pemimpin sebelumnya sehingga belum ada perubahan atau gerakan budaya yang positif dan kuat yang diimplementasikan dalam organisasi.

Data penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan para responden yang menempati jabatan sebagai kepala dinas (kadis), kepala bidang (kabid), kepala sub bagian (kasubbag), kepala seksi (kasi), bendahara, dan sekretaris dinas cukup tinggi dalam merencanakan dan menyusun anggaran didukung oleh adanya budaya organisasi yang baik namun belum cukup kuat untuk mampu mendorong peningkatan kinerja pemerintah daerah. Budaya organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,15 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas baik namun belum cukup kuat untuk mendorong terjadinya peningkatan kinerja pemerintah daerah. Beberapa item pertanyaan yang menegaskan baiknya budaya organisasi terlihat seperti pada item

pertanyaan kelima (Z2.5) yang menyatakan bahwa “Keputusan yang saya buat dengan cara berdiskusi” memiliki nilai rata-rata 4,21. Nilai ini menjelaskan bahwa organisasi mengajarkan agar setiap pengambilan keputusan baiknya didiskusikan terlebih dahulu untuk menghindari kesalahan/kekeliruan yang tidak semestinya.

Item pertanyaan ketujuh, kedelapan, dan kesembilan (Z2.7-9) menjelaskan bahwa responden dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat, akurat, dan detail dengan nilai rata-rata sebesar 4,12 yang berarti bahwa setiap responden memiliki budaya kerja yang baik. Item pertanyaan kesepuluh (Z2.10) menyatakan bahwa “Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil maksimal” memiliki nilai rata-rata sebesar 4,23. Nilai ini menjelaskan bahwa organisasi memiliki budaya yang memiliki budaya pengembangan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Data jawaban responden menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang baik dan positif dalam organisasi, namun budaya organisasi tersebut merupakan budaya organisasi tersebut baru sebatas budaya teoritis belum sepenuhnya menjadi budaya praktis karena belum cukup kuat untuk mendorong kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian Setyaningtyas (2019) dan penelitian Julia (2020) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dimana budaya organisasi dalam pemerintahan memiliki kecenderungan untuk mengikuti perintah atasan atau pimpinan daripada usaha untuk berinisiatif dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardaniati et al., (2020) menemukan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Mardaniati et al., (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Budaya dapat berpengaruh dalam berperilaku dalam organisasi,

termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat menunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin di dalam perilaku karyawan dapat meningkatkan kinerja, di mana tugas dan fungsinya juga memiliki pengaruh cukup kuat di dalam perumusan anggaran yang akan di buat. Peran tersebut dapat memungkinkan tercapainya kinerja dengan efektif dan efisien, apabila anggota organisasi dapat merasakan organisasinya sebagai tempat terbaik maka ia akan berperan dan terlibat di dalam mencapai tujuan yang ada.

Penelitian Wiguna et al., (2017) juga menemukan hasil yang sama dengan penelitian Mardaniati et al., (2020) bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja aparat pemerintah. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Budaya organisasi adalah faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya yaitu peningkatan kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai pemoderasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bungo di Provinsi Jambi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Artinya, ketika partisipasi dalam penyusunan anggaran dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja seseorang karena turut dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Selain itu, seseorang yang terlibat dalam proses partisipasi penyusunan anggaran akan merasa lebih bertanggungjawab terhadap kekuasaan yang diperolehnya dibandingkan hanya sekedar melaksanakan anggaran yang telah tersusun.
2. Komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Artinya, komitmen kontinyu yang rendah mengindikasikan bahwa pegawai cenderung meninggalkan organisasi apabila dihadapkan pada masalah seperti, kebutuhan finansial. Selain itu, dalam komitmen organisasi juga masih terdapat keberagaman, kemauan serta pemikiran sehingga sulit untuk membuat individu anggota berkomitmen penuh terhadap organisasinya
3. Budaya organisasi tidak memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pemerintah daerah. Artinya, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja serta motivasi para pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih maksimal. Budaya yang positif namun tidak signifikan belum dapat menunjukkan nilai-nilai organisasi yang tercermin di dalam perilaku karyawan sehingga belum dapat meningkatkan kinerja, di mana tugas dan fungsi karyawan juga belum

memiliki pengaruh cukup kuat di dalam perumusan anggaran yang akan dibuat. Peran yang masih lemah tersebut belum memungkinkan tercapainya kinerja dengan efektif dan efisien.

5.2. Saran

Bertolak dari kesimpulan penelitian maka peneliti mencoba memberikan masukan atau pertimbangan berupa saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajerial OPD Dinas, diharapkan dapat terus meningkatkan dan mengembangkan komitmen serta budaya organisasi yang positif agar dapat terjadi peningkatan kinerja pelayanan publik.
2. Bagi peneliti selanjutnya, agar melengkapi metoda survei dengan wawancara untuk meningkatkan sikap kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada, serta menambah variabel independen lain yang terkait dengan kinerja pemerintah daerah, seperti motivasi (Moheri & Arifah, 2015), persepsi inovasi (Pratama & Kurnia, 2017), gaya kepemimpinan (Idrianto, 2018).

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan. Beberapa keterbatasan ini diharapkan dapat diatasi pada penelitian berikutnya, keterbatasan-keterbatasan itu antara lain:

1. Pengumpulan data penelitian hanya bersumber dari kuesioner sehingga kurang dapat mengumpulkan jawaban responden secara fleksibel.
2. Minimnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengakibatkan hasil penelitian terkendala ketika akan digeneralisasikan kepada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas di wilayah Provinsi Jambi.

DAFTAR PUSTAKA

- Altay, N., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2018). Agility and Resilience as antecedents of Supply Chain Performance under moderating effects of Organizational Culture within the Humanitarian Setting: A Dynamic Capability View. *Production Planning and Control*, 29(14), 1158–1174.
- Andika, P. P. (2019). Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 6(02), 13–22.
- Anggadini, S. D., Wulansari, L., & Damayanti, S. (2021). The Influence of Budget Participation and Organizational Commitment to The Performance of Regional Government Apparatus. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 1(2), 6–19.
- Anugerah, R. P. (2019). Pengaruh Good Governance, Desentralisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Pekbis Jurnal*, 11(3), 179–188.
- Aridhona, N., Baga, L. M., & Affandi, M. J. (2015). Dampak Reformasi Birokrasi pada Perubahan Budaya Organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(2), 104.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2019). *LHP BPK Kota Jambi*. 65.
- Cantika, S., Mukhzarudfa, & Zulma, G. W. M. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(2), 628. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i2.1518>
- Darmawati, Ruslan, M., & Marjuni, S. (2019). Peran Informasi Akuntansi Dalam Sektor Pemerintahan: Prespektif Agency Theory. *Economics Bosowa Journal*, 5(001), 515–527.
- Dewantara, A. (2022). *Hindari Fraud di Sektor Publik, Tingkatkan Pelayanan kepada Stakeholders*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Fara, N., Soleman, R., & Hormati, A. (2018). Pengaruh Pengendalian Intern dan Pengelolaan Keuangan Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Akuntansi*, 5(2), 74–89.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25.

- In *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang (p. 466). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square, Konsep Teknik, dan Aplikasi Menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, M. C. (2018). Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 27–33.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2020). Organizational Commitment Across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210.
- Gunawan, B., & Hermawan, Y. C. (2020). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Reward, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai variabel Modersin (Studi pada Kantor BPKAD Kebumendari BPPKAD Purworejo). *JRAMB, Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, UMBYogyakarta Volume 6 No 2 , November 2020 ISSN*, 6(2), 65–80.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2012). *Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah Edisi 4*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hamid, R. S., & M. Anwar, S. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian : Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. Jakarta : PT. Inkubator Penulis Indonesia.
- Hariani, S., & Veny. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Pencapaian Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Walikota Jakarta Barat). *Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan Universitas Mercu Buana Jakarta*, 11(2), 1–10.
- Harruma, I. (2022). *Mekanisme Penyusunan APBD*.
- Hayon, P. P., & Ilham, M. (2019). The Effect of Budgetary Participation, Difficulty Level and Organizational Culture on The Performance of Government Officials. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 10(03), 1172–1178.
- Hidayat, M. T. (2022). Analisis penyusunan Anggaran dan Laporan Realisasi Anggaran Pada Badan Pengelolaan keuangan dan pajak Daerah Kota Surabaya. *Majalah Ekonomi: Telaah Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*,

27(1), 52–62.

Idrianto, O. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Seluruh Manajer Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau). *JOM Fekon*, 5(1), 550–566.

Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis* (p. xiv+274). BPFE.

Julia, R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kota Langsa : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal Economy And Currency Study (JECS)*, 2(2), 9–16.

Julyarsyah, A. U. R. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Job Relevant Information Sebagai Variable Moderasi. *Skripsi Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia*.

Kalembang, M., Allo Layuk, P. K., & Falah, S. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Ketepatan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Jayapura). *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 3(1), 35–57.

Kamaroellah, A. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi (Konsep, Strategi Implementasi, dan Manfaat)*. Surabaya : Pustaka Radja.

Karno, D. K. S., & Alliyah, S. (2021). *The Influence of Local Government Characteristic and BPK Audit Opinion on the Financial Performance of District/City Governments in Central Java Province*. 3(1), 40–55.

Kemenpan RB. (2022). *Laporan Kinerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*.

Kusaeni, A., & Rijanti, T. (2023). Kinerja dengan budaya organisasi sebagai moderasi (studi pada pegawai KPP Pratama Semarang Tengah). *Journal Ekonomika*, 7(1), 134–147.

Lestari, A. L. A., & Handayani, N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Telnologi Informasi Terhadap Kinerja Pemerintah Aparat Desa. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9(9).

Mahfud MD. (2021). *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Komitmen Hingga Pola Pikir, Penyebab Belum Optimalnya Reformasi Birokrasi*.

Mahsun, M. (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Edisi Pertama*.

Yogyakarta : BPFE.

- Mardaniati, D., Basri, Y. M., & Rasuli, M. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Inovasi SDM Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah: Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pemerintah Tingkat Provinsi Riau). *Pekbis Jurnal*, 12(1), 13–24.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination Of The Relationship Between Organizational Culture And Performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99–105.
- Metin, K., & Aslin, K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1).
- Moheri, Y., & Arifah, D. A. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Bina Avia Persada. *Accountability*, 4(2), 41.
- Mukhtaromin, & Widyaishwara. (2022). *Artikel :: Isu Penyerapan Akhir Tahun Anggaran*. Kementerian Keuangan Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72.
- Nugrahaeni, C. K. (2021). *Bandinkan dengan Budaya Kerja di Perusahaan Swasta, Sektor Pemerintah Jadi Problematika*.
- Pangemanan, J. I. H. (2022). *Teori Maslow, Lima Tingkat Kebutuhan Dasar Manusia dan Contoh*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah*.
- Permenpan. (2007). *Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama Di Lingkungan Instansi Pemerintah Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007*. Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia.
- Pratama, I. G. B. H., & Kurnia. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Intervening Job Relevant Information. *Jurnal Studia Akuntansi Dan Bisnis*, 5(1), 1–10.
- Putri S., D. R., Azlina, N., & Al Azhar, dan A. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah Dimoderasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 15(2), 597–606.

- Qodariah, L. (2017). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Dinas Kebersihan dan Keindahan Kota Palembang. *Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang*.
- Rajagukguk, P. (2016). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Study pada PT Challenger Tangerang). *Ecodemica*, IV(1), 23–31.
- Rinaldi, Agustin, H., & Sari, V. F. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(1), 2299–2313.
- Risdiana, P. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Purworejo. *Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Rivito, A., & Mulyani, S. (2019). The Effect of Budget Participation on Local Government Performance with Organizational Commitment as Moderating Variable. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2), 13.
- Sarmigi, E., & Maryanto, M. (2020). Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Good Governance Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(1), 153–162.
- Satriawan, G. M. I., & Dewi, G. A. K. R. S. (2020). Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Pengendalian Intern, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 10(2), 255.
- Sekaran, U. (2014). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 1 Edisi 4*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sembiring, D., & Husen, S. (2020). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 5(3), 286–298.
- Setyaningtyas, E. B. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Maksimum*, 9(1), 29. <https://doi.org/10.26714/mki.9.1.2019.29-39>
- Setyaningtyas, E. B., & Sinarasri, A. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi , Budaya Organisasi , dan Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah). *Prosiding Seminar Nasional Mahasiswa Unimus*, 1, 439–445.

- Sholikah, I., Hidayati, N., & Mawardi, M. C. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Kec. Maduran, Laren dan Sekaran Kabupaten Lamongan). *E-JRA*, 08(04), 133–148.
- Siwi, N. D. P., Kustono, A. S., & Puspitasari, N. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dengan Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bondowoso. *Bisma Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 12(1), 119–130.
- Soedarman, M., Nahas, J. R., & Puspita, D. A. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan*, 7(1), 94–101.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. (2010). *Manajemen Keuangan Pemerintahan Edisi Pertama Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. (2016). *Metodologi penelitian akuntansi*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Syafriyanti, L., Tanjung, A. R., & Darlis, E. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda: Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Desentralisasi, Budaya Organisasi Sebagai Moderating. *Ensiklopedia Social Review*, 1(1), 126–132.
- Syarif, Darman, Yusuf, & Mardiana, R. (2018). *Komitmen Organisasi Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi*. Makassar : Nas Media Pustaka.
- Syukri, M., Surasni, N. K., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(3), 987.
- Tahar, A., & Kuncahyo, H. H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kompensasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 45–55.
- Triani, A. A. A. O., & Sujana, I. K. (2018). Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22, 30.
- Tuala, R. P. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. Bandarlampung : Pusaka Media.

- Turalaki, S., Tinangon, J., Wokas, H., Akuntabilitas, P., Akuntabilitas, P., Transparansi, D. A. N., Terhadap, P., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Akuntansi, J. (2017). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Publik Terhadap Kinerja Pelayanan Di Dinas Pendapatan Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1182–1192.
- Ulfa, A. M., & Sunarto. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada PT. PLN Jateng & DIY). *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 206–214. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i2.2084>
- UU No. 1. (2022). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. In *Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757*.
- Vij, S., & Farooq, R. (2017). Moderating Variables in Business Research. *Nldimsr Innovision Journal of Management Research*, 1(1), 31–44.
- Wardani, D. K., Primastiwi, A., & Hasna, N. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Krisnadwipayana*, 8(1).
- Widiyanti, M. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus Di Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Sriwijaya. *The Manager Review*, 22–42.
- Wiguna, L. Y. P., Sukartha, I. M., & Astika, I. B. P. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3041–3070.
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2016). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150–166.
- Yunita Christy, Maria Natalia, Setiana, S., & Richard Anthony. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(2), 149–165. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16273>
- Zeyn, E., & Nuraeni, N. (2023). The Effect Of Budgeting Participation And Organizational Commitment On The Performance Of Local Government Institutions. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 15(1), 121–128.

[illegible]

Respon den	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1. 4	X1. 5	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
78	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
79	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
82	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	2	5	4
87	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
88	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
92	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
93	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
94	4	4	2	3	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4
95	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4
96	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
101	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
102	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	5
103	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
104	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	3	1	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3
106	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
107	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	5	4	5	5
108	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
111	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
114	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3

Respon den	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1. 4	X1. 5	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9
115	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
116	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
117	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
118	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
119	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3
120	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
121	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
123	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
124	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
125	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
126	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
127	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4
128	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4
129	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
130	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
134	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
135	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
136	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5
137	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
138	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
139	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3
142	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
143	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
145	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
146	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4

Y1.1 0	Y1.1 1	Y1.1 2	Y1.1 3	Z1. 1	Z1. 2	Z1. 3	Z1. 4	Z1. 5	Z1. 6	Z1. 7	Z1. 8	Z2. 1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3
4	5	4	5	3	3	3	4	5	4	4	5	3
4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4

Y1.1 0	Y1.1 1	Y1.1 2	Y1.1 3	Z1. 1	Z1. 2	Z1. 3	Z1. 4	Z1. 5	Z1. 6	Z1. 7	Z1. 8	Z2. 1
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4
4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	3	3	1	3	1	4
4	4	4	2	4	3	4	1	1	1	1	1	4
4	4	4	2	4	3	4	1	1	1	1	1	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	3	2	2	2	2	3	2
5	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4
5	5	4	3	5	4	4	4	5	2	3	4	4
5	4	4	5	3	4	4	1	1	1	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3
4	5	4	5	3	3	3	4	5	4	4	5	3
4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4

Y1.1 0	Y1.1 1	Y1.1 2	Y1.1 3	Z1. 1	Z1. 2	Z1. 3	Z1. 4	Z1. 5	Z1. 6	Z1. 7	Z1. 8	Z2. 1
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4
4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5

Z2. 2	Z2. 3	Z2. 4	Z2. 5	Z2. 6	Z2. 7	Z2. 8	Z2. 9	Z2. 10	Z2. 11	Z2. 12	Z2. 13	Z2. 14	Z2. 15	Z2. 16
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	5	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3
4	4	5	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4

[illegible]

Z2. 2	Z2. 3	Z2. 4	Z2. 5	Z2. 6	Z2. 7	Z2. 8	Z2. 9	Z2. 10	Z2. 11	Z2. 12	Z2. 13	Z2. 14	Z2. 15	Z2. 16
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4
3	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	3	3	4
4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4

Z2.17	Z2.18	Z2.19	Z2.20	Z2.21	Z2.22	Z2.23	Z2.24	Z2.25	Z2.26	Z2.27	Z2.28	Z2.29
3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
4	5	4	5	5	3	3	5	5	2	4	3	4
4	5	4	5	5	3	3	5	5	2	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

Z2.17	Z2.18	Z2.19	Z2.20	Z2.21	Z2.22	Z2.23	Z2.24	Z2.25	Z2.26	Z2.27	Z2.28	Z2.29
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	3	2	4	5	4	3	2	3	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	2	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3
4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	3	3	5
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4

Lampiran 1 – Data penelitian (Berdasarkan Indikator)

Res pon den	X1. 1	X1. 3	X1. 3	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Z1 .1	Z1. 2	Z1. 3	Z2. 1	Z2. 2	Z2. 3	Z2. 4	Z2. 5	Z2. 6	Z2. 7
1	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
6	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4
8	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
9	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
11	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
12	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
13	5	2	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
14	5	2	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	2	2	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
21	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
22	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
25	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	3	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
35	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
37	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4

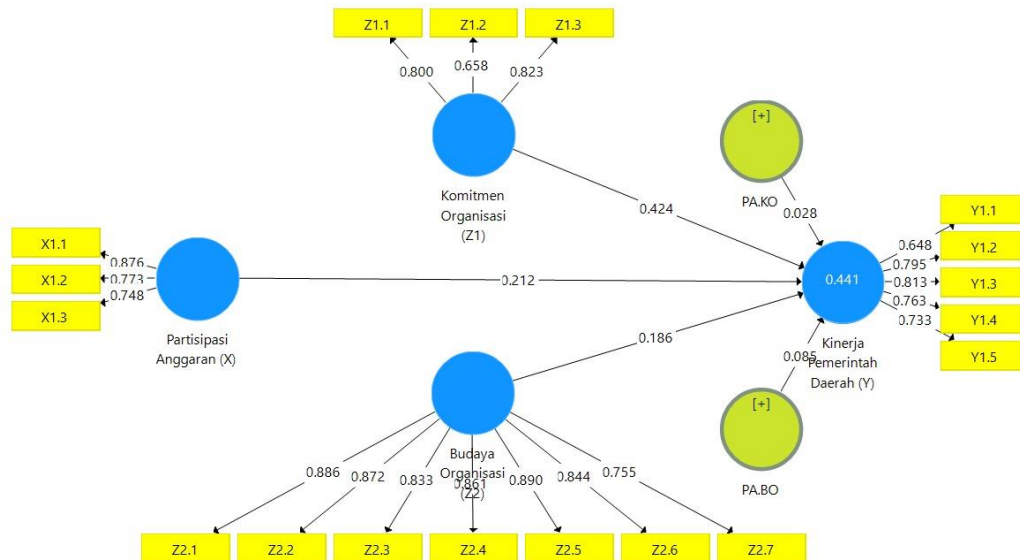
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
41	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4
43	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
44	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
46	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
47	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
48	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	2	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	3	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
55	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
56	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
57	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
58	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
60	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
61	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
63	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
67	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3
68	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
69	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3
70	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
71	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
74	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
76	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
78	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4

79	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
81	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
84	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4
87	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3
88	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	2	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4
92	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
93	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
94	4	2	4	5	4	4	5	5	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4
95	4	2	4	5	4	3	5	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4
96	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
97	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
98	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
103	5	4	5	5	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	3
104	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	1	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
108	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
109	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
111	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
113	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
114	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
115	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
119	4	2	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

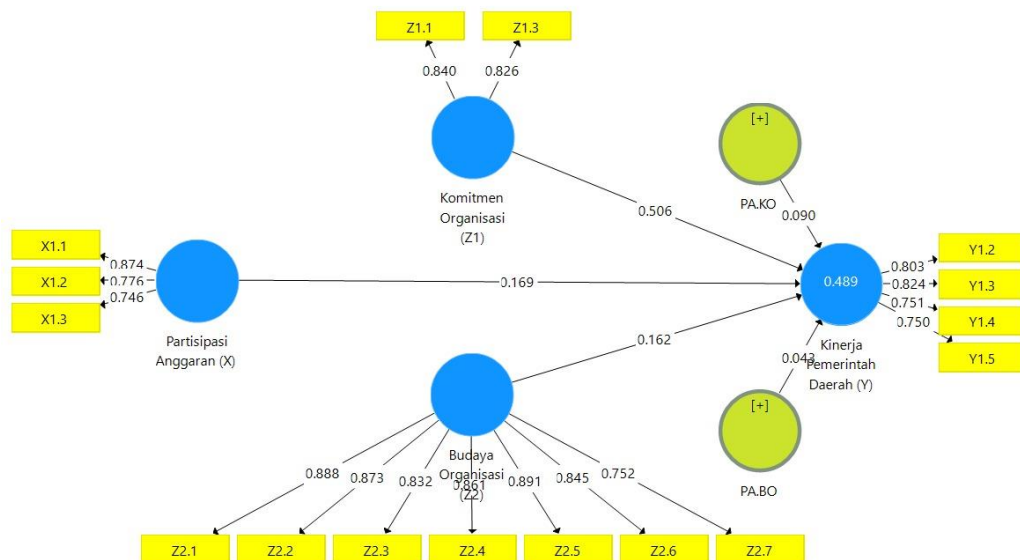
120	3	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
122	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
123	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
124	5	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
125	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
127	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
128	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
129	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
130	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
132	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
134	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3
135	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
136	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3
137	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
138	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
143	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
144	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
145	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 3 – Olah data

PLS- Algorithm (Pertama)



PLS- Algorithm (Kedua)



Outer Loadings (Pertama)

Indikator	Partisipasi Anggaran (X)	Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	Komitmen Organisasi (Z ₁)	Budaya Organisasi (Z ₂)
1	0,876	0,648	0,800	0,886
2	0,773	0,795	0,658	0,872
3	0,748	0,813	0,823	0,833
4		0,763		0,861
5		0,733		0,890
6				0,844
7				0,755

Outer Loadings (Kedua)

Indikator	Partisipasi Anggaran (X)	Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	Komitmen Organisasi (Z ₁)	Budaya Organisasi (Z ₂)
1	0,874	-	0,840	0,888
2	0,776	0,803	-	0,873
3	0,746	0,824	0,826	0,832
4		0,751		0,861
5		0,750		0,891
6				0,845
7				0,752

Cross Loading

Indikator	PA	KPD	KO	BO	PA.KO	PA.BO
X1.1	0,874	0,339	0,238	0,117	0,185	0,019
X1.2	0,776	0,274	0,140	0,226	0,245	0,100
X1.3	0,746	0,240	0,197	0,167	0,289	0,262
Y1.2	0,245	0,803	0,476	0,404	0,169	0,104
Y1.3	0,296	0,824	0,566	0,444	0,192	0,180
Y1.4	0,337	0,751	0,343	0,255	0,163	0,168
Y1.5	0,263	0,750	0,570	0,473	-0,072	-0,035
Z1.1	0,227	0,544	0,840	0,581	-0,018	-0,024
Z1.3	0,175	0,523	0,826	0,499	-0,136	-0,049
Z2.1	0,281	0,516	0,656	0,888	0,058	-0,010
Z2.2	0,164	0,405	0,504	0,873	-0,073	-0,065
Z2.3	0,224	0,502	0,495	0,832	-0,164	-0,100
Z2.4	0,171	0,358	0,539	0,861	-0,002	-0,020
Z2.5	0,143	0,443	0,569	0,891	-0,076	-0,049
Z2.6	0,142	0,453	0,594	0,845	0,006	-0,023
Z2.7	0,050	0,355	0,480	0,752	-0,017	-0,020

Fornell-Larcker

Keterangan	Budaya Organisasi (Z2)	Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	Komitmen Organisasi (Z1)	PA.BO	PA.KO	Partisipasi Anggaran (X)
Budaya Organisasi (Z2)	0,850					
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	0,518	0,783				
Komitmen Organisasi (Z1)	0,649	0,641	0,833			
PA.BO	-0,050	0,126	-0,043	1,000		
PA.KO	-0,047	0,135	-0,091	0,830	1,000	
Partisipasi Anggaran (X)	0,206	0,360	0,242	0,141	0,289	0,801

Reliability

Keterangan	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi (Z ₂)	0,948	0,936
Kinerja Pemerintah Daerah (Y)	0,863	0,791
Komitmen Organisasi (Z ₁)	0,820	0,560
Interaksi PA.BO	1,000	1,000
Interaksi PA.KO	1,000	1,000
Partisipasi Anggaran (X)	0,842	0,720

R square

Variabel Laten	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Pemerintah Daerah	0,489	0,471

Bootstrapping

