

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN APARATUR SIPIL NEGARA DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

Adriansyah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim, Bukittinggi, Indonesia

email: uncudd@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to look at the effect of budget participation, state civil service commitment) and the internal control system on the performance of the State Civil Apparatus (ASN), research conducted in the city of Padang Panjang, with a sample of 97 people, the analysis method used is multiple regression analysis by doing test hypotheses partially and simultaneously. The results showed that partially found that the budget participation variable did not affect the performance of the ASN with a significance level of 0.188, and partially ASN Commitment had an effect on ASN performance with a significance of 0.001, and partially the internal control system had no effect on ASN performance with a significance of 0.248. While simultaneously the three independent variables significantly influence ASN performance with a significant level of 0,000. The results of the coefficient of determination (R Square) amounted to 0.415 or the proportion of the influence of budgetary participation, the commitment of the State civil apparatus and internal control system with the State Civil Performance Performance of 41.5 percent clearly shows that the contribution of the three independent variables influences the dependent variable 49.5 percent is influenced by other variables.

Keywords: ASN commitment; ASN performance; internal control system; member participation.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini melihat pengaruh partisipasi anggaran, komitmen Aparatur sipil negara (ASN) dan Sistem pengendalian Internal terhadap Kinerja ASN, penelitian dilakukan di Kota Padang Panjang, dengan sampel 97 orang, metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan melakukan uji hipotesis secara parsial dan secara simultan.

Hasil penelitian didapatkan, bahwa secara parsial ditemukan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN dengan tingkat signifikansi 0,188, dan secara parsial Komitmen ASN berpengaruh terhadap Kinerja ASN dengan signifikansi 0,001, dan secara parsial tidak adanya pengaruh Sistem pengendalian internal pada kinerja ASN dimana nilai signifikansi 0,248. Sedangkan secara simultan ketiga variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ASN dengan tingkat signifikan 0,000.

Hasil nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,415 atau proporsi pengaruh partisipasi anggaran, Komitmen aparatur sipil Negara dan Sistem pengendalian intern dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara sebesar 41,5 persen dengan jelas menunjukkan bahwa kontribusi ketiga variabel independen tersebut dalam mempengaruhi variabel dependen cukup besar dimana 49,5 persen dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata kunci: kinerja ASN; komitmen ASN; partisipasi anggaran; Sistem pengendalian internal.

Detail Artikel:

Diterima: 24 Juni 2019

Disetujui: 22 Juli 2019

PENDAHULUAN

Organisasi pada sektor publik merupakan sebuah organisasi nirlaba, yang mana dalam operasionalnya dilakukan berdasarkan proses pelaksanaan operasi yang teratur dan sistematis dari sebuah proses anggaran, disamping itu penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu proses politik. Anggaran merupakan alat ukur akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2002:61). Sehingga secara sederhana bisa dikatakan informasi dari pendapatan, belanja, dan aktivitas biasa didapatkan dari penganggaran pada organisasi publik.

Dilihat dari sejarah penganggaran, penganggaran dilakukan dengan cara sistem *top-down*, dimana atasan/pemegang kuasa anggaran menetapkan anggaran sehingga ke *bottom down* atau bawahan sebagai pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Sistem ini akan mengakibatkan bahwa pelaksana anggaran atau bawahan akan melakukan kegiatan sesuai dengan anggaran yang sudah tersusun dan dibuat oleh atasan. Kegiatan ini akan mengakibatkan ketidak efektifan pelaksanaan kegiatan, bahkan pembuat anggaran terkadang tidak mampu mengetahui seberapa porsi yang sesuai dengan target.

Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi, mengemukakan bila partisipasi anggaran tidak dilaksanakan dengan baik dapat mendorong bawahan/pelaksana anggaran melakukan senjangan anggaran. Hal ini mempunyai implikasi negatif seperti kesalahan alokasi sumber daya dan bias dalam evaluasi kinerja bawahan terhadap unit pertanggungjawaban mereka (Dunk, 1993) menemukan bahwa senjangan anggaran akan menjadi lebih besar dalam kondisi Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Penelitian yang dilakukan (Sumarno, 2005) menghasilkan Kinerja Aparatur Sipil Negara mendorong bawahan atau pelaksana anggaran membuat senjangan anggaran. Sehingga Kinerja Aparatur Sipil Negara akan memicu (*antecedent*) senjangan anggaran.

Peneliti tentang partisipasi anggaran dan Kinerja Aparatur Sipil Negara menjadi menarik untuk diteliti sehingga keberadaan pelaksanaan anggaran terjadi bisa memicu senjangan anggaran dapat dideteksi lebih awal. disamping itu anggaran juga bisa dikatakan sebagai alat komunikasi, dimana anggaran memberikan informasi dari bagi pemangku kepentingan dalam melakukan penilaian dan pengambilan keputusan. Baiman (1982) dalam (Kren, 1992) mengidentifikasi dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), menyatakan bahwa informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Dimana dalam meningkatkan kinerja melalui pemberian ramalan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kren, 1992). Merchant (1981), Chow et al. (1988) serta Nouri dan Parker (1998) dalam Mulyasari (2005) menyatakan bahwa apabila bawahan atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Atasan atau pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan dan pelaksana anggaran sehingga semakin mengurangi Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam hubungan atasan atau pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran, dalam hal ini kepala bagian dengan kepala sub bagian.

Ketika bawahan atau pelaksana anggaran dipercaya dan kesempatan memberikan masukan seperti informasi yang dimilikinya kepada atasan/pemegang kuasa anggaran, sehingga atasan atau pemegang kuasa anggaran bisa memperoleh pemahaman yang lebih baik lagi tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Yusfaningrum, 2005). Peneliti ini melihat jika partisipasi anggaran meningkat maka JRI juga turut meningkat. Sehingga hubungan penguatan ini mengindikasikan peningkatan JRI menyebabkan berkurangnya Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002). Penilaian Kinerja didasarkan pada pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Jika

dilihat pada perusahaan bisnis, bawahan/pelaksana anggaran akan menerima kompensasi berbentuk bonus apabila mampu memenuhi atau melebihi target anggaran dan akan mendapatkan sanksi/*punishment* bila tidak mampu memenuhi. Keinginan manajer untuk mendapatkan bonus mendukung terjadinya senjangan anggaran karena manajer ingin kinerjanya dinilai baik. Sehingga dalam pencapaian tujuan tersebut manajer akan berusaha mencapai target anggaran. Orang manajer akan berusaha melakukan kermudahan pencapaian target, manajer berusaha memperkecil target dalam anggaran (Utomo, 2006).

Institusi pemerintah sebagai pelayan umum masyarakat yang memberikan jasa pelayanan kepada masyarakat tidak mengutamakan pencarian keuntungan. Pemerintah daerah ini hendak menyelenggarakan pelayanan bergaya seperti pelayanan, sesuai dengan fungsinya bahwa pemerintah merupakan institusi yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat sesuai dengan perannya dalam negara, pemerintah diberikan wewenang dalam mengelola anggaran negara, dan mengelola kekayaan alam yang ada didalam negara karena masyarakat memberikan kepercayaan penuh kepada pemerintah, serta kewajiban pemerintah adalah memberikan kepuasan dalam pelayanan dan asumsinya pemerintah dengan adanya aparatur sipil negara (ASN) bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat sesuai dengan anggaran yang disusundari proses musrembang sampai menjadi RAPD serta kesepakatan eksekutif dan legislatif menyetujui menjadi APBD.

Pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerja institusi dan yang tak kalah pentingnya adalah kinerja ASNnya, karena kinerja ASN akan menopang kesuksesan kinerja institusi pemerintah tersebut, kinerja institusi sangat tergantung dengan anggaran, dan anggaran yang ditetapkan akan dilaksanakan dengan komitmen dan rasa tanggung jawab yang tinggi serta adanya pengendalian intern yang sangat memadai.

Berdasarkan latar belakang diatas maka sangat pentinglah dilakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara, dan pengendalian intern terhadap kinerja aparatur sipil negara di Kota Padang Panjang.

TELAAH LITERATUR

Hampir semua penelitian yang dilakukan terhadap anggaran berhubungan dengan teori-teori berikut ini (Shield dan Shield, 1998 dalam Sumarno, 2005).

Teori Ekonomi, Teori ini menganggap bahwa individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dimotivasi dua stimulan, yaitu: (1) berbagi informasi (*information sharing*) dan (2) koordinasi tugas (*task coordination*).

Teori Psikologi, menganggap bahwa partisipasi anggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran (Hopwood, 1976; Locke dan Schweiger, 1979; Locke dan Latham, 1990 dalam (Sumarno, 2005). Mengatakan terdapat dua alasan utama, yaitu (1) keterlibatan atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas, (2) melalui partisipasi anggaran, individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran.

Partisipasi Anggaran dan Komitmen Aparatur Sipil Negara

Ternyata adanya partisipasi yang melibatkan ASN akan berdampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerjasama diantara para manajer. Betapa pun demikian, Bentuk keterlibatan bawahan/pelaksana anggaran disini dapat bervariasi, tidak sama satu organisasi dengan yang lain. Tidak ada pandangan yang seragam mengenai siapa saja yang harus turut berpartisipasi, seberapa dalam mereka terlibat dalam pengambilan keputusan dan beberapa masalah menyangkut partisipasi (Siegel dan

Ramanauskas-Marconi, 1989). Organisasi harus memutuskan sendiri batasan-batasan mengenai partisipasi yang akan mereka terapkan.

Menurut (Brownell 1982b) dalam (Sumarno 2005), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran sementara (Chong, Vincent & Chong, 2008) menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran.

(Kren, 1992) dalam penelitiannya tentang job relevant information (JRI) memahami JRI sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Baiman (1982) dalam (Yusfaningrum, 2005) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan/pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Disamping itu JRI akan dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Campbell dan Gingrich, 1986) dalam (Kren, 1992). Dalam penelitian diatas dengan adanya partisipasi secara aktif dalam mendiskusikan rencana kegiatan dengan para atasan/pemegang kuasa anggaran mereka dan benar-benar berusaha untuk memenuhi target yang telah ditetapkan.

Sehingga semua tugas dan pekerjaan akan dilakukan diskusi atau koordinasi dengan para ahli yang lebih memahami (dalam hal ini salah satunya atasan/pemegang kuasa anggaran). Namun, ketika tugasnya sederhana, pendekatan yang lebih efektif menjadi sangat jelas sehingga diskusi dengan atasan menjadi tidak terlalu penting karena bawahan/pelaksana anggaran dapat memutuskannya sendiri.

Konsep Komitmen Karyawan

Menurut Porter dalam (Munandar, 2001) Komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Ada tiga hal berhubungan dengan : Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi., Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Mowday.1982:27).

Sedangkan Menurut Richard M. Teers (Teers.1985:50) dalam (Munandar, 2001) Komitmen karyawan merupakan rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, 2. Keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan, dan loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Yang semuanya itu dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen karyawan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Jadi komitmen karyawan mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Ditinjau dari pengertian komitmen karyawan maka komitmen mengandung arti sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif melainkan menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya.

Konsep Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPI) merupakan sistem pengendalian yang harus dilakukan dan dilaksanakan disetiap pemerintah pusat maupun daerah agar dapat meminimalisir kesalahan serta resiko yang terjadi (PP No. 60 tahun 2008). Pengendalian intern adalah proses atau aturan yang perlu dijalankan oleh unsur-unsur organisasi dalam mengerjakan setiap perkerjanya. Dalam pelaksanaan pelayanan, pengendalian intern meyakinkan proses pelayanan dapat berjalan secara baik dan sesuai dengan peraturan ataupun kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga kualitas pelayanan terjaga.

Sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP) merupakan adopsi dari *COSO Internal Control Framework*, yang melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan dan karakteristik pemerintahan Indonesia dan juga mengacu pada unsur SPIP yang telah dilaksanakan di lingkungan pemerintahan di berbagai negara. SPIP sendiri terdiri dari 5 kategori, pengendalian, penilaian risiko, informasi dan komunikasi, pemantauan serta kegiatan pengendalian lingkungan.

Lingkungan pengendalian dapat dikatakan sebagai suatu kondisi pemerintahan dalam pencapaian kinerja yang akan mempengaruhi efektifitas dalam pengendalian internal organisasi. Pengendalian merupakan sebuah proses akhir yang akan menghasilkan *output* secara efektif, efisien sehingga adanya kebermanfaatan dari pekerjaan tersebut.

Lingkungan pengendalian merupakan unsur dominan yang mempengaruhi unsur pengendalian lainnya. Lingkungan pengendalian yang buruk akan memberikan hasil yang kurang baik serta dapat mengakibatkan adanya kegagalan pada efektivitas komponen lainnya (BPKP, 2008). Faktor-faktor yang terdapat di dalam pengendalian intern itu sendiri adalah integritas, nilai-nilai etika, kompetensi, gaya manajemen, cara manajemen dalam membagi tanggung jawab, pengorganisasian dan pengembangan SDM, dan hubungan dengan pihak terkait. Faktor-faktor lingkungan organisasi harus dikendalikan dan dikelola dengan baik. Bila faktor-faktor tersebut telah dikendalikan, maka akan tercipta lingkungan yang baik serta dapat menunjang pelaksanaan pelayanan yang prima. (Sukma, 2019)

Konsep Kinerja Pegawai

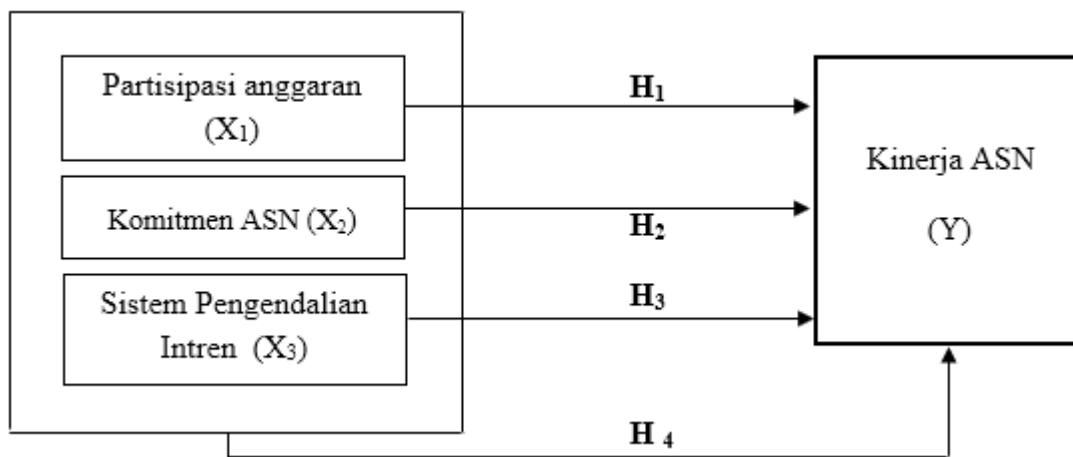
Kinerja organisasi diartikan sebagai pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara menyeluruh dalam memenuhi kebutuhan setiap organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi serta tercapainya tujuan kebutuhan organisasi secara efektif (Sinambela, 2012). Dessler (2013) mengemukakan bahwa pengukuran serta keberhasilan dalam suatu pekerjaan merupakan salah satu bentuk upaya yang dapat dibandingkan dengan standar yang ada, yaitu dengan melihat pencapaian yang dilakukan oleh seseorang maupun suatu kelompok.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, Faktor Individual kenyataannya orang memasuki suatu kelompok karena percaya, melalui kelompok akan didapat atau diperoleh kebutuhan hidupnya, bila dibandingkan dengan mereka yang perkerjanya dilakukan secara perorangan. Sebaliknya jika kebutuhan anggota kelompok sudah dipenuhi, maka kewajiban anggota kelompok adalah untuk menjalankan tugas yang sudah ditetapkan oleh atasan kelompok. Sehingga dalam kelompok tersebut terdapat adanya suatu bentuk kepuasan. Dengan demikian faktor individu merupakan mekanisme untuk mencapai kondisi memuaskan tadi. Jadi, motivasi seseorang masuk organisasi adalah untuk mendapatkan atau memenuhi kebutuhan hidupnya; dan dalam kenyataannya motivasi seseorang dalam kelompok sifatnya berbeda-beda (Sopiah, 2008).

Faktor sosial, Perencanaan serta pelaksanaan suatu program biasanya terletak dari adanya hubungan pegawai dengan kehidupan masyarakat sekitar. Kerjasama seorang manger dengan pegawai maupun dengan seluruh staff karna adanya hubungan personalia dengan suatu industri sehingga terbentuknya komunikasi yang dapat menghindari terjadinya kesalah pahaman.

Keberhasilan pekerjaan, Keberhasilan dari suatu pekerjaan merupakan kepuasan tersendiri yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan serta menuntaskan tugasnya. Faktor utama dalam mengidentifikasi suatu pekerjaan ataupun tugas dari pekerjaan-pekerjaan itu akan membentuk pekerjaan yang berbeda, sehingga adanya hasil atau kepuasan dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Panggabean (2004) keberhasilan dari suatu pekerjaan itu bisa dilihat dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya”. (Yohanes U, 2013).

Berdasarkan uraian diatas, bentuk hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Berfikir

Peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel dengan rumusan sebagai berikut :

- H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara
- H2 : *Komitmen aparatur sipil negara* erpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara
- H3 : Sistem Pengendalian Intren berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara
- H4 : Partisipasi anggaran, Komitmen Aparatur sipil negara dan Sistem pengendalian intern berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

METODE PENELITIAN

Sampel

Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang diantar kepada populasi pegawai ASN di Kota Padang panjang. Populasi ASN 4000 dengan menggunakan rumus slovin (2010) maka didapatkan sample berjumlah 97 orang, Menurut (Sugiyono, 2005) teknik simple random sampling adalah teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan selama beberapa bulan dimana peneliti mengantar daftar pertanyaan secara langsung kepada ASN. Cara ini dipilih peneliti untuk meyakinkan daftar pertanyaan diterima langsung responden yang dituju. Jawaban pertanyaan diambil langsung oleh peneliti ke masing-masing responden.

Pengukuran Variabel

Variabel independen pertama (X1) dari penelitian ini adalah partisipasi anggaran, yaitu tingkat partisipasi Kepala Sub Bagian yang menjadi obyek penelitian dalam proses penyusunan anggaran. Dalam mengukur variabel ini digunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Milani (1975) dan telah banyak pengguna antara lain oleh (Indriantoro, 2002). Pengukuran variabel ini menggunakan 6 (enam) buah pertanyaan dengan skala Likert satu sampai dengan enam.

Variabel independen kedua (X2) dari penelitian ini adalah *Komitmen aparatur sipil negara*, dalam penelitian ini dikriteriakan sebagai seberapa banyak para manajer lini tengah, dalam hal ini Kepala Sub Bagian, memiliki informasi yang sesuai berkaitan dengan tugas yang dilakukan. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh (Kren, 1992). Pengukuran variabel ini menggunakan 3 (tiga) buah pertanyaan dengan skala Likert satu sampai dengan enam.

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Aparatur Sipil Negara, yaitu keadaan dimana Kepala Sub Bagian memiliki informasi yang lebih akurat mengenai unit tanggung jawabnya dari pada atasan. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Dunk (1993). Pengukuran terhadap variabel ini terdiri dari 6 (enam) buah pertanyaan dengan menggunakan skala Likert satu sampai dengan enam.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Analisis regresi digunakan untuk memperoleh suatu persamaan dan garis yang menunjukkan persamaan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Model persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

- Y = Variabel dependen
- X_1, X_2 = Variabel-variabel independen
- a = Konstanta, perpotongan garis pada sumbu X_1
- b_1, b_2 = Koefisien regresi

Dengan langkah-langkah pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian pertama, yaitu menguji pengaruh secara simultan pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Menggunakan Uji F yang langkah-langkahnya sebagai berikut:
 - a) Merumuskan hipotesis statistik

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

(partisipasi anggaran, dan *Komitmen aparatur sipil negara* secara simultan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara).

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$$

(partisipasi anggaran dan *Komitmen aparatur sipil negara* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara).

b) Menentukan kriteria pengujian

Dengan derajat kepercayaan 95% dan derajat kebebasan sebesar (k-1) dan (n-k), maka kriteria pengujian dapat ditentukan sebagai berikut:

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak

c) Mencari besarnya F hitung dengan rumus:

Dimana:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

R^2 = Koefisien determinasi

n = Besarnya sampel

k = Besarnya variabel

d) Menarik kesimpulan mengenai diterima atau tidaknya hipotesis dengan cara membandingkan hasil pada langkah (b) dan (c).

2. Pengujian kedua, yaitu signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Pengujian menggunakan **Uji t** dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a) Merumuskan hipotesis statistik

$$H_0 : \beta_i = 0$$

(partisipasi anggaran dan *Komitmen aparatur sipil negara* secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara).

$$H_a : \beta_1 \neq 0$$

(partisipasi anggaran dan *Komitmen aparatur sipil negara* secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara).

b) Menentukan kriteria pengujian

Dengan derajat kepercayaan sebesar 95% dan derajat kebebasan sebesar n-k-1, maka kriteria pengujian dapat ditentukan sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > -t_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak

c) Mencari besarnya thitung dengan rumus:

$$t = \beta_n / S_{\beta_n}$$

Dimana:

t_i = Nilai thitung masing-masing variabel bebas

β_i = Koefisien regresi masing-masing variabel bebas

$S(\beta_i)$ = Simpangan baku koefisien regresi masing-masing variabel bebas

Menarik kesimpulan mengenai diterima atau tidaknya hipotesis dengan cara membandingkan hasil pada langkah (b) dan (c).

HASIL PEMBAHASAN

Uji Kualitas data

Sebelum melakukan pengujian regresi berganda, maka diperlukan langkah dan persyaratan dalam mendapatkan hasil analisis lebih baik dan terhindar dari kerancuan dan kebiasaan data (Indriantoro, 2002) :

a. Uji Validitas

Perhitungan menggunakan metode *construct validity* (validitas konstruksi) dengan bantuan *software* SPSS 17.0 dan hasilnya dibandingkan dengan rtabel dengan $\alpha=0,05$ dan $n = 97$. Jika rhitung lebih besar dari rtabel maka pertanyaan dikatakan valid. Skor tiap butir pertanyaan per variabel dimasukkan disertai dengan jumlah skor tiap butir pertanyaan.

Berdasarkan hasil pengujian, keseluruhan item pertanyaan dinyatakan valid dan dimasukkan dalam penghitungan uji regresi berganda.

b. Uji Reliabilitas

Kriteria penerimaan reliabilitas instrumen pertanyaan adalah bila $\text{Alpha} > \text{rtabel}$ maka instrumen pertanyaan dinyatakan reliabel. Pengujian ini dilakukan pada tiap butir pertanyaan per variabel tanpa memasukkan jumlah skor tiap variabel. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa rtabel bernilai positif dan lebih besar daripada ralpha. Lebih jelasnya dapat dilihat melalui table dibawah ini:

Tabel 1
Hasil Pengujian Realibilitas Variabel

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja (Y)	0.873	Reliabel
Pembayaran Non Tunai (X_1)	0.851	Reliabel
Efektifitas pengelolaan Keuangan (X_2)	0.797	Reliabel
Sistem Pengendalian Intern (X_3)	0.875	Reliabel

Sumber: data primer yang sudah diolah 2018

Setelah dilakukan pengujian mengenai validitas dan reliabilitas, diperoleh hasil bahwa instrumen pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini telah memenuhi syarat untuk dapat digunakan dalam mencari data yang diperlukan.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Hasil dari uji Kolmogorov-Smirnov digunakan untuk melihat normalitas data. Berdasarkan kriteria penerimaan, dapat dikatakan nilai terstandarisasi dengan baik jika nilai $\text{Asymp. Sig. (2-tailed)} > \alpha$ (alpha). Sementara hasil penghitungan menunjukkan nilai $\text{Asymp. Sig. Sebesar } 0,744 > 0,05$ (alpha) maka nilai terstandarisasi dikatakan menyebar secara normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan, hasil *scatterplot* memeperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolonieritas

Uji asumsi klasik selanjutnya adalah multikolonieritas merupakan salah satu syarat dalam regresi linear berganda apabila data tidak memiliki nilai multikolonieritas baru bisa dilakukan uji regresi.

Tabel 2
Uji Multikolonieritas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	TTL_X1	.616	1.622
	TTL_X2	.602	1.661
	TTL_X3	.763	1.311

a. Dependent Variable: TTL_Y

Dari hasil tabel uji multikolonieritas di atas menunjukkan bahwa variabel pembayaran non tunai, efektifitas pelaporan keuangan dan sistem pengendalian intern tidak memiliki nilai *tolerance* dibawah 1 sedangkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) di bawah 10 sehingga dapat disimpulkan bahwasanya variabel independen di atas tidak mengalami multikolonieritas, karena syarat sudah terpenuhi pengujian selanjutnya dilakukan

d. Uji Autokorelasi

Pengambilan keputusan pada asumsi ini memerlukan dua nilai bantu yang diperoleh dari tabel Durbin Watson, yaitu nilai dL dan dU untuk K=jumlah variabel bebas dan n=jumlah sampel. Jika nilai D-W berada diantara nilai dU hingga 4-dU berarti asumsi tidak terjadi autokorelasi. Hasil penghitungan memberikan nilai D-W sebesar 2,433.

Tabel 3
Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.644 ^a	.415	.386	3.810	1.445

a. Predictors: (Constant), TTL_X3, TTL_X1, TTL_X2

Berdasarkan hasil gambar diatas, Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan DW hitung berada diantara -2 sampai +2, yang berarti dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak ada masalah auto korelasi.

Analisis Regresi

Analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. Hasil analisis regresi selengkapanya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4
Analisis regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.886	6.399		.920	.361
	TTL_X1	.190	.148	.167	1.284	.188
	TTL_X2	.437	.150	.455	2.913	.001
	TTL_X3	.213	.182	.132	1.170	.248

a. Dependent Variable: TTL_Y

Sumber: hasil pengolahan data primer, 2018

Berdasarkan tabel diatas. dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 3.886 + 0.190 X_1 + 0.437 X_2 + 0.213 X_3$$

Secara statistik persamaan regresi tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut:

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan di bawah ini :

- 1) Nilai konstanta sebesar 3.886 satuan hal ini menunjukkan bahwa sebelum dipengaruhi variable partisipasi anggaran, Komitmen ASN dan sistem pengendalian intern, maka nilai kinerja sudah ada sebesar 3.886 satuan.
- 2) Koefisien pembayaran non tunai (X_1) memberikan nilai sebesar 0.190 satuan jika pembayaran non tunai ditingkatkan satu satuan maka nilai pembayaran non tunai akan meningkat sebesar 0.198 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.
- 3) Koefisien efektifitas pelaporan keuangan (X_2) memberikan nilai sebesar 0.437 satuan jika efektifitas pelaporan keuangan ditingkatkan satu satuan maka nilai efektifitas pelaporan keuangan akan meningkat sebesar 0.437 dengan asumsi variabel lain tetap.
- 4) Koefisien sistem pengendalian intern (X_3) memberikan nilai sebesar 0.213 satuan jika sistem pengendalian intern ditingkatkan satu satuan maka nilai sistem pengendalian intern kan meningkat sebesar 0,213 dengan asumsi variabel lain tetap

Pengujian Hipotesis

Pengujian pengaruh secara simultan variabel pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara menggunakan Uji F.

Tabel 5
Hasil Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	618.784	3	206.261	14.206	.000 ^a
	Residual	870.966	60	14.516		
	Total	1489.750	63			

a. Predictors: (Constant), TTL_X3, TTL_X1, TTL_X2

b. Dependent Variable: TTL_Y

Sumber: hasil pengolahan data primer, 2018

Hasil dari perhitungan dengan menggunakan SPSS 17.0 diperoleh nilai F hitung sebesar 14,206. Nilai dari F tabel (dengan $\alpha=0,05$ dan $df=1$ dan 26) sebesar 14,206. Jadi, F hitung lebih besar daripada Ftabel, sehingga Fhitung berada di daerah penerimaan Hipotesa atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan variabel pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Untuk menguji signifikansi pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara digunakan Uji t.

Tabel 6
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.886	6.399		.920	.361
TTL_X1	.190	.148	.167	1.284	.188
TTL_X2	.437	.150	.455	2.913	.001
TTL_X3	.213	.182	.132	1.170	.248

a. Dependent Variable: TTL_Y

Hasil dari perhitungan *SPSS* diperoleh nilai t-hitung variabel partisipasi anggaran sebesar 1,284 dengan signifikansi 0,188, sedangkan nilai t-tabel pada $\alpha=0,05$ dan $df=26$ sebesar 1,056. Jadi, t-hitung lebih besar daripada t-tabel, sehingga variabel partisipasi anggaran berada di daerah penerimaan H_0 atau dapat diartikan terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara parsial dari variabel partisipasi anggaran terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Pada variabel Komitmen aparatur sipil negara nilai t-hitung sebesar 2,913 dengan signifikansi 0,001; sedangkan nilai t-tabel ($\alpha=0,05$; $df=26$) sebesar 2,956. Jadi, t-hitung lebih besar daripada t-tabel, sehingga variabel Komitmen aparatur sipil Negara berpengaruh terhadap kinerja ASN. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel Komitmen aparatur sipil negara terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Pada variabel Sistem Pengendalian intern nilai t-hitung sebesar 1,170 dengan signifikansi 0,248; sedangkan nilai t-tabel ($\alpha=0,05$; $df=26$) sebesar 2,056. Jadi, sehingga variabel partisipasi anggaran berada di daerah penerimaan H_0 atau. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara parsial dari variabel sistem pengendalian internal terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan Uji t maka hasil penelitian ini hipotesa 2 diterima dan menolak H_0 sedangkan hipotesa 1 dan 3 gagal menolak H_0 yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran, Sistem pengendalian intern tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara

Berdasarkan hasil Uji F secara bersama ternyata pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara berpengaruh signifikan 0,00.

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varian dari variabel terikatnya. Pada tabel diatas dilihat nilai R Squarenya adalah sebesar 0,415 maka koefisien determinasi (*R Square*) adalah 41,5 %. Berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan varians dari variabel terikatnya adalah sebesar 41,5%. Berarti terdapat 58,5% varians variabel terikat yang dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masukan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan hasil yang sedikit berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu seperti (Kren, 1992) (1992), (Sumarno, 2005) (2005), Utomo (2005), dan (Sumarno, 2005), dimana dalam hal kemampuan partisipasi anggaran mempengaruhi di dalam organisasi bisnis. Hal ini bisa dilihat sebagai sebuah perbedaan perbedaan kondisi yang terjadi dalam sektor publik dengan organisasi bisnis khususnya dalam hal perilaku. Hasil nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,415 atau proporsi pengaruh partisipasi anggaran, Komitmen aparatur sipil Negara dan Sistem pengendalian intern dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara sebesar 41,5 persen dengan jelas menunjukkan bahwa kontribusi ketiga variabel independen tersebut dalam mempengaruhi variabel dependen cukup besar dimana 49,5 persen dipengaruhi

oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Fhitung sebesar 14.206 lebih besar daripada Ftabel sebesar 14,200 menguatkan bahwa ada terdapat pengaruh signifikan dari pengaruh partisipasi anggaran, komitmen aparatur sipil negara dan sistem pengendalian intern terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara, karena ketika ketiga variabel ini dilakukan secara baik dan terstruktur maka akan tercapailah kinerja dari aparatur sipil negara tersebut, dimana ketika karyawan diajak dan diikuti dalam penyusunan anggaran, maka pegawai secara psikologis akan merasa bertanggung jawab dengan hasil anggaran yang disetujui dan yang tidak kalah pentingnyannya adanya sebuah sistem pengendalian intern yang ketat dan terkontrol maka dapat dikatakan akan menjadi lebih baik kinerjanya ASN tersebut.

Dalam penelitian ini, dapat dipahami bahwa proses penyusunan anggaran dengan melibatkan partisipasi bawahan/pelaksana anggaran yang mempunyai informasi berkenaan dengan tugas, tidak mengakibatkan menurunnya Kinerja Aparatur Sipil Negara. Hal ini sejalan dengan (Utomo 2005) dimana bawahan/pelaksana anggaran yang diinformasikan kepada pengguna anggaran sehingga anggaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien

Partisipasi anggaran sektor publik memang memberikan kesempatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/ pelaksana anggaran untuk mengkomunikasikan rencana kegiatan selama beberapa periode ke depan, namun yang perlu menjadi catatan adalah masalah keterbukaan bawahan/pelaksana anggaran kepada atasan/pemegang kuasa anggaran, mengenai seberapa dalam informasi yang dimiliki, belum tentu terjadi selama proses partisipasi. Hasil ini sejalan dengan (Siegel dan Ramanauskas-Marconi 1989) bahwa kekurangan partisipasi anggaran jika tidak dilakukan dengan sungguh-sungguh akan menimbulkan perilaku menyimpang, baik dari bawahan/pelaksana anggaran maupun oleh atasan/ pemegang kuasa anggaran.

Perilaku yang berbeda dalam organisasi sektor publik bisa terjadi karena pada dasarnya manusia merasa bertanggung jawab ketika dilibatkan dalam suatu perencanaan namun keterlibatan tersebut juga perlu dilihat ada hal-hal tertentu yang memotivasi individu dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. dalam penelitian ini juga dilakukan wawancara kepada responden. Responden merasa bahwa beban kerja dan alokasi sumber daya yang diberikan terkadang tidak mencukupi, namun merasa tidak bisa berbuat terlalu banyak terhadap anggaran, sehingga betapapun kepala sub bagian dilibatkan dengan sistem yang sekarang belum menjadi dorongan baginya untuk mengkomunikasikan semua hal yang diketahui mengenai tugasnya kepada atasan/pemegang kuasa anggaran.

Lebih lanjut hasil penelitian ini ketika kita melihat hasil pengujian secara parsial terlihat bahwa kinerja ASN hanya berpengaruh pada komitmen ASN tersebut, karena adanya komitmen yang kuat dalam diri ASN maka ada itikat yang baik untuk melaksanakan tugas dan beban kerja secara bertanggung jawab, tetapi ketika hanya diajak dalam berpartisipasi saja biasanya mereka tidak atau kurang bertanggung jawab dan hanya sebagai mengerjakan dan menjalankan pekerjaan sebagai tugas bukan sebagai tanggung jawab moral kepada masyarakat. Begitu juga dengan sistem pengendalian intern yang dibuat dalam organisasi ternyata tidak berpengaruh secara signifikan hal ini dikarenakan pelaksanaan yang dilakukan oleh pemerintah hanya sebatas wacana dan tidak terkendali dengan baik dan benar hal ini disebabkan tidak adanya dewan kode etik yang memantau pelaksanaan di pemerintah, atau terasanya bahwa pertanggung jawaban ASN secara garis komando tidak begitu tegas dan tidak begitu jelas walaupun secara struktur mereka terstruktur tetapi pada prakteknya tidak terlaksana dengan baik, dari beberapa wawancara yang dilakukan dengan responden mereka menyatakan bahwa penilaian kinerja ASN hanya dilakukan sebagai penilaian subjektif dan kurang terstruktur dengan adanya indikator penilaian yang terinci, atau bisa juga karena kurang rincinya instrumen kinerja tersebut.

SIMPULAN

Pengujian partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara, dengan tingkat signifikansinya besar dari alfa, dan t hitung kecil dari t tabel, begitu juga dengan sistem pengendalian manajemen juga tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara, tetapi pengaruh komitmen ASN sangat berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kota Padang Panjang, dilihat dari hubungan secara simultan ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dengan signifikansinya kecil dari alfa dan f hitung besar dari f tabel.

UCAPAN TERIMAKASIH

Saya dosen tetap pada STIE H Agus Salim Bukittinggi. Mengucapkan terimakasih kepada Pemerintah Kota Padang panjang yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Chong, Vincent & Chong, K. (2008). Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65–86. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/257178812_Budget_Goal_Commitment_and_Informational_Effects_of_Budget_Participation_on_Performance_A_Structural_Equation_Modeling_Approach
- Dunk, A. . (1993). *The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack* (pp. 400–410). pp. 400–410. Retrieved from <https://www.mendeley.com/catalogue/effect-budget-emphasis-information-asymmetry-relation-between-budgetary-participation-slack/>
- Indriantoro, N. dan B. S. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen* (I). 2018.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 67(3), 511–526. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/247975?seq=1#page_scan_tab_contents
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting : perencanaan kerja pengkoordinasian kerja pengawasan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarno, J. (2005). Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja material (Studi empiris pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta). *Sna Viii*, 8(September), 15–16.
- Yusfaningrum. (2005). *Pengaruh Partisipasi Anggaran , Keadilan Prosedural ,* (Vol. 1).