

**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)**

Dwi Mardaniati, Yesi Mutia Basri & M. Rasuli

Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau

E-mail: dwi.mardaniati27@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of budgeting participation and human resources innovation towards the performance of government officials with organization commitment and organization culture as moderation variable in government Riau province level. The technique of selecting samples was by using purposive random sampling which obtained 115 civil servants as samples. The researcher used multiple linear regression technique and moderation regression model/moderated regression analysis (MRA). The research results show that: 1) budgeting participation has effect towards the performance of government officials, 2) human resources innovation has effect towards the performance of government officials, 3) commitment moderates the correlational effect between budgeting participation and the performance of government officials, 4) organizational culture moderates the correlational effect between budgeting participation and the performance of government officials, 5) commitment moderates the correlational effect of human resources innovation and the performance of government officials, 6) organizational culture moderates the correlational effect of human resources innovation and the performance of government officials.

Keywords: *Budgeting participation, human resources innovation, the performance of government officials, organization commitment, organization culture*

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah, pemerintah daerah propinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/ kota, pemerintah daerah dituntut untuk lebih memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan tujuan memperoleh kepercayaan dari masyarakat dalam menjalankan pemerintahan. Dalam meningkatkan kepercayaan publik, pemerintah dalam menjalankan tugasnya wajib mempunyai perencanaan yang disusun berdasarkan kebijakan yang ada dan dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas. Dari pencapaian rencana ini lah nantinya kinerja aparat pemerintah dapat dinilai oleh masyarakat.

Kinerja pemerintah tengah mendapat sorotan yang cukup besar dari masyarakat, terutama kinerja instansi pemerintah yang sebagian besar kegiatannya dibiayai oleh dana publik. Belum optimalnya pencapaian kinerja disebabkan oleh perencanaan kerja dan penganggaran yang belum baik, terbatasnya jumlah dan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini terbukti dari realisasi anggaran yang belum optimal. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana dituntut agar berpartisipasi dalam merencanakan anggaran, sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan.

Berdasarkan keputusan Kemendagri Nomor 120-10421 Tahun 2017 tentang penetapan peringkat dan status kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah secara

nasional tahun 2017 dapat dilihat adanya propinsi, kabupaten, dan kota yang masih memiliki status rendah dalam pertanggung jawaban kinerjanya. Dan terdapat 3 propinsi, 14 kabupaten dan 3 kota yang kinerjanya tidak dapat ditampilkan dikarenakan tersandung kasus seputar anggaran yang merupakan bagian perencanaan kerja pada daerah tersebut.(kemendagri.ac.id)

Keberhasilan proses penganggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap/ perilaku yang terlibat di dalamnya. Salah satu literatur yang relevan menjelaskan fenomena ini dalam bidang akuntansi adalah akuntansi perilaku. Pada akuntansi perilaku terdapat pembahasan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Setiawan, 2009). Inovasi adalah sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang, meskipun ide tersebut telah lama ada tetapi ini bisa dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya (Kotler, 1996: Putri, 2014). Sementara Robbins (2010) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Apabila suatu organisasi memiliki komitmen organisasi yang kuat maka akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Budaya organisasi merupakan konsep yang banyak dibahas dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Budaya organisasi pada mulanya akan dipengaruhi oleh budaya sekitar dari para anggota organisasi.

Sejak diberlakukannya pemberian tunjangan berbasis kinerja, maka budaya organisasi di instansi pemerintah juga tumbuh. Berdasarkan survei yang penulis lakukan ke instansi pemerintah Provinsi Riau, didapat ada lima indikator budaya organisasi yang tumbuh pada instansi Pemerintah. Kelima indikator tersebut adalah; integritas, profesional, inovasi, akuntabel, keteladanan. Berdasarkan jbaran tersebut, maka penulis memutuskan lokasi penelitian adalah pada Provinsi Riau. Sampel penelitian adalah pegawai yang bekerja pada SKPD tingkat Provinsi Riau. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan inovasi SDM terhadap kinerja aparat yang diterapkan pada Pemerintah Daerah dengan variabel moderating komitmen organisasi dan budaya organisasi pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Kontinjensi

Menurut Govindarajan (1986), untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang saling bertentangan, diperlukan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional, dalam penelitian ini misalnya kemungkinan adanya hal-hal yang dapat menyebabkan kinerja aparat menjadi lebih efektif. Pada partisipasi penyusunan anggaran, penggunaan teori kontinjensi ketika menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah

Goal Theory

Teori ini mengemukakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan). Yang dimaksud dengan *values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran/*welfare*. Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya dimasa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya. Teori ini juga

menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan /tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh organisasi. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakanya dan mempengaruhi konsekuensi kinerja manajerial.

Expentancy Theory

Dalam *expantancy theory*, motivasi individu ditentukan expentancies dan valances. Expentancies adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya melakukan pekerjaan yang baru diketahui). Valances berarti nilai yang diberikan individu atas *outcome* (hasil) atau rewards yang akan dia terima. Begitu juga inovasi, merupakan perilaku penilaian diri seseorang tentang persepsi inovasi, merupakan perilaku penilaian diri seseorang tentang persepsi inovasi yang ada pada diri seseorang sehingga mempengaruhi perilaku individu tersebut dalam pengembangan organisasi.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Anggaran yang telah ditetapkan berfungsi sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsiannya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif 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 (Sardjito dan Osmad Muthaheer, 2007).

H1: partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Pengaruh Inovasi SDM Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah

Inovasi adalah sesuatu yang berkenan dengan barang, jasa, atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang, meskipun ide tersebut telah lama ada tetapi ini bisa dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya (Kotler, 1996: Putri, 2014). Menurut Ferdiani (2012) Persepsi inovasi merupakan sejauh mana seorang karyawan menganggap diri mereka kreatif dan inovatif dalam memberikan kontribusi ide-ide untuk penyelesaian masalah yang mungkin timbul.

H2: Inovasi SDM berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

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. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, jika individu tersebut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial (Sardjito dan Osmad Muthaheer, 2007).

H3: ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan dimoderasi komitmen organisasi.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

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 (Hofstede et al. 1990) dalam Sardjito (2007). Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

H4: ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan dimoderasi budaya organisasi

Pengaruh Persepsi Inovasi SDM terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Komitmen sebagai Variabel Moderasi

Inovasi adalah sesuatu yang berkenan dengan barang, jasa, atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang, meskipun ide tersebut telah lama ada tetapi ini bisa dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya (Kotler, 1996: Putri, 2014). Ketika seseorang melihat sebuah target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang dia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat persepsi individual tersebut. Karakteristik yang mempengaruhi inovasi meliputi sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan masa akan datang.

Menurut Solikhun (2012), variabel situasional komitmen dapat memperkuat kinerja pemerintah sebagai pemoderasi antara variabel inovasi SDM dengan kinerja Aparat Pemerintah. Oleh karena itu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5 : ada pengaruh persepsi inovasi SDM terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan dimoderasi komitmen organisasi.

Pengaruh Persepsi Inovasi SDM terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Inovasi manajer menunjukkan seberapa besar seorang manajer merasa bahwa dirinya adalah seorang inovatif. Inovasi merupakan salah satu motif yang timbul karena adanya kebutuhan karyawan terhadap aktualisasi diri, persepsi yang dibentuk oleh seseorang mampu berkembang menjadi ide- ide dan sikap yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku individu tersebut. Persepsi seseorang terhadap situasi kerja akan mempengaruhi peran dan produktivitasnya (Robin dan Judge, 2008;176) dalam (Rio,2015).

Persepsi yang dibentuk oleh individu atau seseorang diharapkan mampu berkembang menjadi ide–ide dan sikap yang akhirnya akan mempengaruhi perilaku individu tersebut. Sedangkan Persepsi inovasi pegawai berarti memberikan gambaran mengenai seberapa jauh seorang pegawai atau manajer menganggap diri mereka inovatif dalam mengembangkan ide–ide yang mungkin menjadikan pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Erpita (2017), menunjukkan bahwa inovasi SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, namun inovasi SDM bukan merupakan variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Oleh karena itu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H6: ada pengaruh persepsi inovasi SDM terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan dimoderasi budaya organisasi

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode survey yang bersifat asosiatif. Penelitian ini akan dilakukan pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) tingkat Provinsi Riau. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Provinsi Riau. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive random sampling*, Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang menjabat sebagai Sekretaris/setingkat Sekretaris SKPD, Kepala Bidang/setingkat Kepala Bidang, dan Kepala Seksi/setingkat Kepala Seksi yang bertugas di sekretaris daerah, dinas-dinas, kantor, badan, dan lembaga teknis daerah. Persamaan model regresi untuk hubungan yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama dan Hipotesis Kedua:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + e$$

2. Hipotesis Ketiga:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_3.Z_1 + e \quad \& \quad Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_3.Z_1 + \beta_5(X_1.Z_1) + e$$

3. Hipotesis Keempat:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_4.Z_2 + e \quad \& \quad Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_4.Z_2 + \beta_6(X_1.Z_2) + e$$

4. Hipotesis Kelima:

$$Y = \alpha + \beta_2.X_2 + \beta_3.Z_1 + e \quad \& \quad Y = \alpha + \beta_2.X_2 + \beta_3.Z_1 + \beta_5(X_2.Z_1) + e$$

5. Hipotesis Keenam:

$$Y = \alpha + \beta_2.X_2 + \beta_4.Z_2 + e \quad \& \quad Y = \alpha + \beta_2.X_2 + \beta_4.Z_2 + \beta_6(X_2.Z_2) + e$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja Aparat
A	=	Nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y
X ₁	=	Partisipasi Anggaran
X ₂	=	Inovasi SDM
Z ₁	=	Komitmen Organisasi
Z ₂	=	Budaya Organisasi
B _{1,2,3,4,5,6}	=	Koefisien Regresi
X ₁ . Z ₁	=	Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen
X ₁ . Z ₂	=	Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi
X ₂ . Z ₁	=	Interaksi inovasi SDM dengan komitmen
X ₂ . Z ₂	=	Interaksi inovasi SDM dengan budaya organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Jumlah sampel dalam penelitian ini ada 117 orang dari 39 Kantor Dinas Tingkat Provinsi Riau. Dari 35 kantor Dinas yang disebarkan kuesioner ada 117 kuesioner, yang tidak mengembalikan ada 2 kuesioner. Maka respon rate adalah 98%.

Hasil Uji Hipotesis pertama dan Kedua

Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari analisis regresi berganda yang selengkapnya terangkum pada tabel berikut:

Tabel 1
Uji Hipotesis pertama dan Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		P-value	t-tabel	Hasil
	B	Std. Error	Beta	t-hitung			
1 (Constant)	-.438	.180		-2.429	.017		
Partisipasi Penyusunan Anggaran Inovasi SDM	.420	.084	.361	4.979	.000	± 1.982	Berpengaruh
	.184	.078	.200	2.362	.020		

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar 4,979 dengan nilai P-value 0,000 serta t_{tabel} sebesar 1,982. Karena nilai t_{hitung} 4,979 > t_{tabel} 1,982, dengan signifikansi 0,000 < 0,05 dapat disimpulkan H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program SPSS diperoleh t_{hitung} sebesar 4,231 dengan nilai signifikansi 0,000 serta t_{tabel} sebesar 1,982. Karena nilai t_{hitung} 4,231 > t_{tabel} 1,982, dengan signifikansi 0,000 < 0,05 dapat disimpulkan H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel inovasi SDM berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Provinsi Riau.

Hasil Uji Hipotesis Ketiga

Hasil Uji Hipotesis ketiga hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari analisis regresi berganda yang selengkapnya terangkum pada tabel berikut:

Tabel 2
Uji Hipotesis Ketiga

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	P-value
	B	Std. Error	Beta	t		
(Constant)	1.384	.845		1.638	.104	
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.153	.355	-.132	-.431	.667	
Komitmen Organisasi	-.044	.313	-.031	-.139	.890	
Partisipasi Penyusunan Anggaran Komitmen Organisasi	.262	.123	1.010	2.130	.035	

Dilihat dari persamaan regresi, dengan menggunakan model 1 pada tabel 4.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan nilai koefisien -0,153 dengan p-value 0.667. Variabel komitmen memberikan nilai koefisien -0,044 dengan p-value 0.890. Nilai P-value > 0.05.

Pada tabel 2 model 2 di atas menunjukkan bahwa nilai p-value untuk partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderasi komitmen terhadap kinerja aparat pemerintah di bawah 0.05 yaitu sebesar 0.035. Variabel moderasi X1.Z1 (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen) memberikan nilai koefisien 0.262. Nilai thitung $2,130 > t_{tabel} 1.982$ ini berarti H3 diterima yang menyatakan bahwa variabel komitmen memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah.

Jadi dapat diketahui bahwa probabilitas interaksi $p\text{-value} < 0.05$, dengan variabel moderasi tidak berfungsi sebagai variabel predictor (X) tetapi langsung berinteraksi dengan variabel predictor lainnya (X). Menurut Ghazali (2018), variabel dengan interaksi seperti pada tabel di atas, diidentifikasi tetap sebagai variabel moderasi dengan jenis moderasi asli (Pure Moderator). Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Provinsi Riau.

Hasil Uji Hipotesis Keempat

Hasil Uji Hipotesis keempat hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari analisis regresi berganda yang selengkapnya terangkum pada tabel berikut:

Tabel 3
Uji Hipotesis Keempat

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	P-value
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.176	.534		2.204	.030
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.250	.232	.216	1.082	.282
Budaya Organisasi	-.057	.192	-.062	-.297	.767
Partisipasi Penyusunan Anggaran Budaya Organisasi	.153	.076	.702	2.008	.047

Dilihat dari persamaan regresi, dengan menggunakan model 1 pada tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan nilai koefisien 0.250 dengan $p\text{-value} 0.282$. Variabel budaya organisasi memberikan nilai koefisien $-0,057$ dengan $p\text{-value} 0.767 > 0.005$. sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan dengan variabel X dan Y.

Pada tabel 3 model 2 di atas menunjukkan bahwa nilai P-value $0.047 < 0.05$. Variabel moderasi X1.Z2 (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi) memberikan nilai koefisien 0.153. Nilai thitung $2.008 > t_{tabel} 1.982$ ini berarti H4 diterima yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah.

Jadi dapat diketahui bahwa $p\text{-value} \text{ interaksi } 0.047 < 0.05$, dengan demikian variabel moderasi tidak berfungsi sebagai variabel predictor (X) tetapi langsung berinteraksi dengan variabel predictor lainnya (X). Menurut Ghazali (2018), variabel dengan interaksi seperti pada tabel di atas, diidentifikasi tetap sebagai variabel moderasi dengan jenis moderasi asli (Pure Moderator). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Provinsi Riau.

Hasil Uji Hipotesis Kelima

Hasil Uji Hipotesis kelima hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari analisis regresi berganda yang selengkapnya terangkum pada tabel 4 berikut:

Tabel 4
Uji Hipotesis Kelima

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	P-Value
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.175	.815		1.442	.152
Persepsi Inovasi SDM	-.103	.267	-.112	-.385	.701
Komitmen Organisasi	.058	.304	.042	.191	.849
Persepsi Inovasi SDM Komitmen Organisasi	.189	.093	.914	2.033	.044

Dilihat dari persamaan regresi, dengan menggunakan model 1 pada tabel 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi SDM memberikan nilai koefisien -0,103 dengan p-value 0.701. Variabel komitmen memberikan nilai koefisien 0,058 dengan p-value 0.849.

Pada tabel 4 model 2 di atas menunjukkan bahwa nilai p-value $0.044 < 0.05$. Variabel moderasi $X_2.Z_1$ (interaksi antara inovasi SDM dengan komitmen) memberikan nilai koefisien 0.189. Nilai thitung $2,033 > t_{tabel} 1.982$ ini berarti H_5 diterima yang menyatakan bahwa variabel komitmen memoderasi hubungan inovasi SDM dengan kinerja aparat pemerintah. Menurut Ghazali (2018), variabel dengan interaksi seperti pada tabel di atas, diidentifikasi tetap sebagai variabel moderasi dengan jenis moderasi asli (Pure Moderator). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen dalam penelitian ini merupakan variabel moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen memoderasi hubungan inovasi SDM terhadap kinerja aparat pemerintah Provinsi Riau.

Hasil Uji Hipotesis Keenam

Hasil Uji Hipotesis keempat hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari analisis regresi berganda yang selengkapnya terangkum pada tabel berikut:

Tabel 5
Uji Hipotesis Keenam

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T_{hitung}	Sp-value
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.591	.589		2.704	.008
Persepsi Inovasi SDM	.127	.208	.138	.611	.542
Budaya Organisasi	-.214	.221	-.235	-.967	.336
Persepsi Inovasi SDM Budaya Organisasi	.142	.067	.870	2.118	.036

Dilihat dari persamaan regresi, dengan menggunakan model 1 pada tabel 5 di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi SDM memberikan nilai koefisien 0,127 dengan p-value $0.542 > 0.005$. Variabel budaya organisasi memberikan nilai koefisien -0.214 dengan p-value 0.336.

Pada tabel 5 model 2 di atas menunjukkan bahwa nilai P- Value $0.036 < 0.05$. Variabel moderasi X2.Z2 (interaksi antara inovasi SDM dengan budaya organisasi) memberikan nilai koefisien 0.142. Nilai thitung 2,118 > ttabel 1.982 ini berarti H6 diterima yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi memoderasi hubungan inovasi SDM dengan kinerja aparat pemerintah.

Jadi dapat diketahui bahwa p-value interaksi $0.036 < 0.05$, dengan demikian variabel moderasi tidak berfungsi sebagai variabel predictor (independen) tetapi langsung berinteraksi dengan variabel predictor lainnya (X). Menurut Ghazali (2018), variabel dengan interaksi seperti pada tabel di atas, diidentifikasi tetap sebagai variabel moderasi dengan jenis moderasi asli (Pure Moderator). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dalam penelitian ini merupakan variabel moderasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan inovasi SDM terhadap kinerja aparat Pemerintah Provinsi Riau.

SIMPULAN

Sesuai dengan perumusan masalah dan hipotesis maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, inovasi SDM terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi oleh komitmen dan budaya organisasi. Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah pada pemerintah tingkat Provinsi Riau. Secara umum partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seseorang dalam penyusunan anggaran yang memberi peluang untuk tercapainya kinerja yang baik.
2. Inovasi SDM berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah Provinsi Riau. Hal ini dikarenakan inovasi yang selalu berkembang pada diri seseorang akan memberi peluang berkembangnya pemikiran seseorang yang dapat meningkatkan kinerja.
3. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi komitmen.
4. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi budaya organisasi.
5. Inovasi SDM berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi komitmen.
6. Inovasi SDM berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah dengan dimoderasi budaya organisasi.
7. Berdasarkan adjusted R Square, kemampuan dari partisipasi penyusunan anggaran, persepsi inovasi SDM, komitmen dan budaya organisasi dalam menerangkan kinerja aparat pemerintah sebesar 0.860 atau 86,0%, sisanya sebesar 14% lagi diterangkan oleh variabel lain yang tidak kita teliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Erpita, Ade. 2017. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening". *Jom Fekon Vol.4 No.1*
- Ferdiani, Destaria. 2012. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pegawai sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal.Vol 1 No. 1. Universitas Diponegoro, Semarang*
- Ghazali, imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J. L., Ivaneevich, J.M., and Dannelly, J. H.1996. *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*, Terjemahan Jilid I Edisi ke-8, Jakarta: Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Penerbit Andi
- Govindarajan. V. 1986. "Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multi- Business Organization", *The Academy of Management Review*, 11, (4), 844-856
- Hanim. 2014. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparat Pemerintah Kelurahan Dalam Pelayanan Publik Di Era Otonomi Daerah. *Jap Vol.02 No.2 pp.350-354*
- Hansen, D.R and M.M Mowen. 2006. *Management Accounting buku 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Herry. 2011. *Perilaku organisasi*. Alfabeta : Surabaya
- Hofstede, G., Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv and Geert Sanders, 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316
- Imronuddin. 2003. *Komitmen dan Karir dalam Organisasi*. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Indriantoro, Nur. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Indarto, S.L dan S.D. Ayu. 2011. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information (JRI)", *Seri Kajian Ilmiah*, 14 (1)
- Iriyadi. 2007. "Cultural Effects of Budgetary Participation : Indonesian Evidence: Asian Review Of Accounting", *Emerald Insight Vol 6 Iss 2 pp 71-100*
- Kawedar, W, dan Handayani. 2008. *Akuntansi Sektor Publik: Pendekatan Penganggaran Daerah dan Akuntansi Keuangan Daerah*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Kotler, Philip., dan Gary Armstrong., 2012, *Dasar-Dasar Pemasaran, Edisi kesembilan, Jilid 2*, dialih bahasakan oleh Alexander Sindoro, Jakarta: Indeks
- Leloup, lance T. 2002. "From Micro Budgeting to Macro Budgeting: Evolution In Theory and Practice In Aman Khan, Budget Theory in The Public Sector". *Emerald Insight (19-38)*. London: National Information Standards Organization

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mahsun, mohammad. 2011. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFM UGM: Yogyakarta
- Milani, K.. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes": A Field Study. *The Accounting Review*. Ed. April, pp.104-123.
- Moeheriono. 2011. *Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Publik*. Jakarta Utara: Raja Grafindo Persada
- Morrison, Kimeberley, 1997, "Franchise Job Satisfaction Personality Effects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations and Intention to Remain", *Journal of Small Business Management*
- Nordiawan, Deddy dan Ayuningtyas Hertianti. 2011. *Akuntansi Sektor publik. Edisi Kedua*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Noor, I.H.M. and R. Othman. 2012. Budgetary Participation: How It Affects Performance and Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*, pp.53-73.
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010 *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro. Semarang
- Nuriani, Restu Agusti dan Devi. 2014. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi SDM Sebagai Variabel Intervening". *Jom Fekon Vol.1 No.2*
- Parker. 2000. "Organisational Culture In The Public Sector: Evidence From Six Organisation". *International Journal of Publik Sector, Vol 13 Iss 2 pp.125-141*
- Robbins, Stephen. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Robins, Steven P. dan Timoty A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Siegel, Gary & Helene Ramanauskas Marconi, 1989. "Behavioral Accounting", *South Western Publishing Co.*, Cincinnati, Ohio,
- Syafril. 2009. *Pengaruh Ketepatan Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Pada Pemerintah Kabupaten Sarolangun*. Medan: Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara
- Sarjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". *SNA X Makassar*
- Setiawan. 2009. "Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta* : Surakarta
- Setiawan, Aris. 2012. *Akuntansi Keperilakuan*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Setyarini. 2012. Pengaruh Modal Intelektual dan Pengungkapannya Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Publication*. Batam: Media Neliti

Solikhun. 2012. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi".*Jurnal Undip Library*: Semarang

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi

UU No. 23 Tahun 2014 Jo UU No. 9 Tahun 2015

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Permendagri nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah