BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umun Dinas Perkebunan Jawa Barat

Dinas perkebunan propinsi jawa barat merupakan Dinas dilingkungan pemerintah Daerah Jawa barat yang didirikan pada tahun 1950 dengan nama Kantor Karet Rakyat Cabang Bogor dibawah kementerian pertanian.

Pada awal tahun 1953 Kantor Karet Rakyat Cabang Bogor berkembang menjadi Kantor Rakyat Cabang Jawa Barat, pada tahun 1956 ditingkatkan menjadi Karet Rakyat Propinsi Jawa Barat.

Berdasarkan PP 64 tahun 1957 terjadi penyerahan cari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah pada tanggal 28 mei 1958 dan nama jawatan karet Propinsi Jawa Barat diganti menjadi Jawatan Karet Rakyat Daerah (Swatantra) tingkat I Jawa Barat yang berkedudukan di Bogor.

Berdasarkan surat keputusan presiden Direktur Dana Tanaman Keras Departemen Pertanian tanggal 31 Oktober 1963, Nomor : 44/Sk/DKT/AA/63, pada tanggal 8 November 1963 dibentuk Perwakilan Dana Tanaman Kertas Jawa Barat.

Sejak tanggal 30 November 1964 sesuai SK Gubernur No. 2395/V.10/Peg/64, Jawatan Karet Rakyat Dati I Jawa Barat dan Perwakilan Dana Tanaman Kertas Jawa Barat yang semula berkedudukan di Bogor dipindahkan ke Bandung.

Selain integrasi dua lembaga tersebut pada saat itu juga dibentuk lagi Badan-badan dari KOTOE yang disebut dengan Badab Urusan Karet (BUKARET) sesuai dengan surat keputusan Gubernur Jawa Barat tanggal 18 mei 1964 No. 42/B.I/Eksos/ 1964, kemudian tahun 1965 disusul dengan pembentukan Badan Urusan Kopra (BUKOPRA).

Dengan meningkatnya tugas – tugas serta volume pekerjaan yang semakin meluas maka Gubernur Jawa Barat Menerbitkan SK No. B.III/3428/V.46/Prg/SK/65 menetapka informasi baru Jawatan Karet Rakyat Propinsi Jawa Barat terdiri dari 5 wilayah dan 15 cabang – cabang dikabupaten yaitu kabupaten Serang, Padeglang, Lebak, Bogor, Sukabumi, Cianjur, Bandung, Garut, Tasikmalaya, Ciamis, Kuningan, Cirebon, Majalengka, Sumedang, dan Purwakarta.

Dengan di bekukannya KATOE pada tahun 1965 maka dengan sendirinya Badan BUKARET dan BUKOPRA aktivitasnya terhenti. Disamping itu dengan pengalihannya dana Tanaman keras dari Departemen Pertanian ke Departemen Perkebunan sebagai akibat Care Takership, maka dalam periode 1965 – 1968 Jawatan Karet Rakyat dan Dana Tanaman Keras mengalami kegoncangan dalam arti kata hubungan teknis organisatoris dengan pusat menjadi terhenti, sehingga mengakibatkan tugas pekerjaan dari pusat terhenti.

Dengan terbitnya Surat Keputusan Gubernur Jawa Barat tanggal 18 Juni 1966 No. 49/Reg/24.D/af/66 ditunjuk Jawatan Karet Rakyat sebagai satu – satunya Intansi Pemerintah Daerah Jawa Barat yang menangani bidang perkaretan dan tanaman keras lainnya.

Sebelum diterbitkannya SK. Gubernur Jawa Barat tersebut diatas pengelola Urusan tanaman Keras lainnya, selain tanaman Karet, semula merupakan sebagian tugas dari Jawatan Pertanian Rakyat Propinsi Jawa Barat bagian Tanaman Industri, Sehingga setelah diterbitkan Sk. Gubernur Jawa Barat tersebut menjadi tugas jawatan Karet Rakyat yang selain bergerak dibidang perkaretan juga menangani pengelolaan tanaman keras lainnya.

Selanjutnya dalam tahun 1968 dengan di likwidasikannya Dana Tanaman Keras dan Regrouping Departemen Perkebunan kembali ke Departemen Pertanian, maka melalui Surat Keputusan Gubernur Jawa Barat tertanggal 12 Juni 1968 No. 147/B/III/TU/SK/68, mengganti nama Jawatan Karet Rakyat DT I Jawa Barat menjadi Jawatan Perkebunan Rakyat Provinsi Jawa Barat.

Dinas Perkebunan memiliki Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran sebagai berikut:

a. Visi

Terwujudnya perkebunan yang produktif dan berdaya saing tergantung dengan dukungan sumber daya manusia yang professional.

b. Misi

a) Mengembangkan kemandirian masyarakat perkebunan melalui sumber daya manusia, penerapan IPTEK dan pengembangan kelembagaan usaha.

b) Mengembangkan iklim usaha yang kondutif dengan menciptakan ketenangan dan kepastian berusaha.

c) Memanfaatkan potensi Sumber Daya Alam perkebunan dengan menggali, memenfaatkan dan melindungi lahan serta tanaman perkebunan secara optimal, ramah lingkungan dan berkelanjutan.

c. Tujuan

Tujuan dari Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat yaitu:

a) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia perkebunan baik petani maupun petugas.

b) Pengembangan dan penerapan IPTEK bidang perkebunan, meningkatkan produksi atau produktifitas komoditas perkebunan.

c) Mengembangkan kelembagaan usaha perkebunan melalui koperasi.

d. Sasaran

a) Terwujudnya peningkatkan jumlah kelembagaan petani dan usaha

b) Terlaksananya pelatihan petani dan petugas

c) Terwujudnya peningkatan hasil produksi berbagai komoditas perkebunan

d) Terwujudnya perluasan atau peremajaan berbagai komoditas perkebunan

e) Terlaksananya pembinaan peningkatan produktifitas perkebunan melalui kegiatan intensifikasi, diversifikasi, rehabilitasi, peremajaan dan pengembangan (teh, kelapa, karet, dan kelapa hybrid).

f) Terwujudnya implementasi Pengendalian Hama Terpadu (PHT) dan peningkatan kemampuan penerapan PHT oleh petani.

g) Terlaksananya inventarisasi sumber benih perkebunan.

h) Terlaksananya pemeliharaan.

4.1.1 Struktur Organisasi Instansi

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka dasar dalam suatu perusahaan, yaitu dengan mempelajari struktur organisasi perusahaan akan dengan mudah pula mempelajari mempelajari kehidupan instansi/perusahaan, baik jenjang otoritas, wewenang, hubungan antara karyawan maupun tanggung jawab masing-masing.

Setelah terbitnya Undang-undang nomor 5 tahun 1974 dan terjadinya perubahan pada struktur organisasi status Jawatan Perkebunan Rakyat Provinsi Jawa Barat

diubah menjadi Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat. Menurut Perda Provinsi Jawa Barat no .5 tahun 2000 Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut:

a. Pimpinan adalah Kepala Dinas

b. Pembantu Pimpinan adalah Bagian Tata Usaha

c. Pembantu Pimpinan Unsur Teknis dan Unit Pelaksana Teknis Dinas.

Struktur Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat tidak hanya ada di satu bagian saja akan tetapi ada di setiap sub bagian dinas yang terdiri dari seksi-seksi yang berfungsi untuk membagikan tugas masing-masing yang harus mereka pertanggungjawabkan. Dengan struktur organisasi seperti ini komunikasi formil disatukan ke seluruh tindakan struktur organisasi. Sehingga memudahkan karyawan untuk bekerja sama.

Struktur organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dijelaskan dalam lampiran Kedudukan Dinas sebagai berikut:

a. Dinas adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah dibidang Perkebunan.

b. Dinas dipimpim oleh Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Gubernur.

4.1.2 Job Description

Job description adalah tugas masing-masing, wewenang, kewajiban, dan tanggung jawab yang sesuai dengan jabatan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Dari struktur organisasi Dinas Perkebunan ini maka penulis akan menjelaskan tentang Deskripsi Jabatan yang sesuai dengan jabatan, wewenang, tanggung jawab. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Kepala Dinas Perkebunan

   Kepala Dinas Perkebunan mempunyai fungsi yaitu mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan tugas pokok dinas.

   Adapun tugas pokok kepala dinas sebagai berikut:

   a. Penetapan kebijakan operasional pengembangan perkebunan

   b. Pengkoordinasiaan, pengendalian produksi dan usaha perkebunan.

   c. Pembina peran serta masyarakat dan kemitraan pengembangan perkebunan.

   d. Penyampaian saran dan pertimbangan kepada gubernur dalam rangka pengendalian keputusan dibidang perkebunan.

2. Seksi Tata Usaha

Tugas pokok Seksi Tata Usaha menyelenggarakan pengelolaan kepegawaian, keuangan dan umum

Fungsi:

a. Pengelolaan urusan kepegawaian

b. Pengelolaan urusan keuangan

c. Pengurusan rumah tangga, perlengkapan, surat menyurat dan kearsipan

3. Bendahara Penerimaan

a. Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran adalah pejabat fungsional.

b. Baik secara langsung atau tidak langsung dilarang melakukan kegiatan sebagai berikut:

a). Perdagangan

b). Pekerjaan pemborongan

c). Penjualan jasa atau bertindak sebagai penjamin atas kegiatan/pekerjaan/penjualan tersebut.

d) Menyimpan uang pada suatu bank atau lembaga keuangan lainnya atas nama pribadi.

c. Bendahara penerimaan wajib menyelenggarakan tugas-tugas kebendaharaan dan pinatausahaan terhadap seluruh penerimaan dan penyetoran pendapatan daerah yang menjadi tanggungjawabnya.

4. Bendahara Pengeluaran

a. Bendahara Pengeluaran wajib menyelenggarakan tugas-tugas kebendaharaan dan penatausahaan terhadap seluruh pengeluaran (belanja) SKPD yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Bendahara Pengeluaran bertanggungjawab secara pribadi atas pembayaran yang dilaksanakan.

c. Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran bertanggungjawab atas pelaksanaan tugasnya kepada:

a) Secara fungsional kepada PPKD selaku BUD

b) Secara administratif kepada pengguna anggaran

4.1.3 Aktivitas Instansi

Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu lembaga pemerintah yang merumuskan kebijakan perasional dibidang perkebunan yang sebagian kewenangan desentralisasi provinsi, serta sebagai penyelenggara pelayanan umum dibidang perkebunan.

Berdasarkan jenis pengelolaan di dinas perkebunan terdiri dari Perkebunan rakyat (PR), Perkebunan Besar (PB) yang meliputi Perkebunan Besar Swasta (PBS) dan Perkebunan Besar Negara (PBN). Selain itu dinas perkebunan melaksanakan dan merumuskan kebijakan operasiaonal di bidang perkebunan, menyelenggarakan pelayanan umum di bidang perkebunan, memfasiliyasi di bidang perkebunan dan menyelenggarakan ketatausahaan.

Dinas perkebunan melaksanakan kegiatan pembangaunan perkebunan berdasarkan anggaran yang ditetapkan, yang mengacu kepada Arah Kebijakan Umum (KUA) pemerintah provinsi jawa barat, Rencana Kerja (Renja) pemerintah provinsi jawa barat, Rencana Strategi (Renstra) dan Rencana Strategis dinas perkebunan yang telah ditetapkan.

4.2 Karakteristik Responden

Jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner akan ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi.Data responden tersebut

dikelompokkan berdasarkan beberapa hal. Diantaranya jenis kelamin, usia, pekerjaan, dan pengeluaran dengan kualifikasi.

a. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk mengetahuhi karateristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Pria	27	70.0
Wanita	13	30.0
Total	40	100%

Sumber: data diolah 2011

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa 27 orang (70,0%) adalah laki-laki dan 13 orang (30,0%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki. Hal ini dikarenakan pegawai laki-laki dapat terjun langsung kelapangan apabila diperlukan untuk meninjau langsung.

b. Profil Resopnden Berdasarkan Usia

Untuk mengatahui karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Frekuensi	%
20-25 tahun	7	15,0
26-30 tahun	10	27,5
31-35 tahun	3	7,5
36-40 tahun	6	15,5
> 40 tahun	14	35,5
Total	40	100,0

Sumber: data dioleh 2011

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan frekuensi responden berdasarkan usia. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa 7 orang (15,0%) berumur antara 20 - 25 thn, 10 orang (27,5%) berumur antara 26 - 30 thn, 3 orang (7,5%) berumur antara 31 - 35 thn, 6 orang (15,0%) berumur antara 36 - 40 thn dan 14 orang (35,0%) berumur > 40 th. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 31 - 35 thn. Kebanyakan usia 40 tahun ke atas, karena diusia demikian adalah usia produktifitas bagi seorang pagawai negeri sipil.

c. Profil Pendidikan Terakhir Responden

Untuk mengatahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	%
SMA	9	25,0
Diploma I, II	3	5,0
Diploma III	10	27,5
Strata I (S1)	14	32,5
Strata II (S2)	3	7,5

Strata III (S3)	0	0,0
Lain-lain	1	2,5
Total	40	100,0

Berdasarkan tabel di atas, Tabel di atas menggambarkan frekuensi responden berdasarkan pendidikan terakhir. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa 9 orang (25,0%) berpendidikan SMA, 3 orang (5,0%) berpendidikan DI,II, 10 orang (27,5%) berpendidikan DIII, 14 orang (32,5%) berpendidikan S1, 3 orang (7,5%) berpendidikan SII dan1 orang (2,5%) lain-lain. Hal ini menunjukkan bahwa hampir setengah responden berpendidikan S1. Karena pendidikan S1 bisa lebih dihandalkan apabila dimintai pendapat atau masukan.

d. Profil Responden Berdasarkan Lama Berkerja

Untuk mengatahui karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Lamanya Responden Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	%
s/d 1 tahun	1	2,5
1-3 tahun	2	5,0
3-5 tahun	6	12,5
> 5 tahun	33	80,0
Total	40	100,0

Sumber: data diolah 2011

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan frekuensi responden berdasarkan lamakerja. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa 1 orang (2,5%) sudah bekerja 0 - 1 tahun, 2 orang (5,0%) sudah bekerja antara 1-3 tahun, 6 orang (12,5%) sudah bekerja antara 3-5 tahun dan 33orang (80,0%) sudah bekerja selama >5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah bekerja lebih dari 5 tahun. Dengan berbekal pengalaman yang cukup dalam pengelolaan anggan diharapkan dapat terus meningkatkan realisasi anggaran.

4.3 Analisis Deskriptif

4.3.1 Tnggapan Responden terhadap Partisipasi Anggaran di Dinas Perkebunan Jawa Barat

Pelaksanaan Partisipasi Anggaran pada Dinas Perkebunan Jawa Barat diukur menggunakan 3 indikator dan dioperasionalisasikan menggunakan 7 butir pernyataan, setiap butir pernyataan disertai dengan 5 pilihan jawaban yang terdiri dari kuesioner negatif yang diberi bobot 1 sampai 5. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai Pelaksanaan Partisipasi Anggaran pada Dinas Perkebunan Jawa Barat berdasarkan indikator.

Table 4.5
Rekapitulasi Jawaban Responden pada Partisipasi Anggaran

no	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Keterlibatan	406	600	67,7%	Cukup Baik
2	Pengaruh	272	400	68,5%	Cukup Baik

3	Komitmen	288	400	72,0%	Baik
Total		966	1400	69,4%	Cukup Baik

Secara keseluruhan partisipasi pegawai dalam anggaran di Dinas Perkebunan Jawa Barat cukup baik. Tetapi kenyataannya ada indikator yang bisa dinyatakan baik. Hal ini menunjukan pada indikator terdebut pergawai ikut serta dalam penyusunan anggaran di Dinas Perkebunan Jawa Barat.

1. Keterlibatan

Untuk mendapatkan gambaran tentang keterlibatan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Table 4.6
Tanggapan Responden tentang Keterlibatan

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
1	Pihak yang terlibat dalam partisipasi anggaran	f	4	10	21	0	5	40	128	200
		%	10	25	52,5	0	12,5	100	64,0	
2	Dampak dari adanya pekerjaan pokok berdasarkan bidangnya terhadap keterlibatan pegawai pada penyusunan anggaran	f	12	10	16	1	1	40	151	200
		%	30	25	40	2,5	2,5	100	75,5	
3	Dampak dari adanya pekerjaan pokok berdasarkan bidangnya terhadap keterlibatan pegawai dalam mewujudkan realisasi anggaran	f	7	6	18	5	4	40	127	200
		%	17,5	15	45	12,5	10	100	63,5	
Jumlah Skor Total									406	
Persentase									67,67	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Keterlibatan. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Keterlibatan adalah 406. Lalu pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 3 x 40 = 600

Persentase Skor = [(skor aktual) : nilai ideal] x 100%

= (406 : 600) x 100%

= 67,67%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan secara keseluruhan indikator Keterlibatan yang terdiri dari 3 pernyataan, diperoleh persentase sebesar 67,67%, ini artinya Keterlibatan berada dalam skala kategori cukup. Berdasarkan tanggapan terhadap setiap pernyataan, terhadap pertanyaan 1, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "pihak yang terlibat dalam partisipasi anggaran" adalah kepala sub bagian tertentu dan beberapa pegawai yang berkepentingan (52,5%). Terhadap pertanyaan 2, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "dampak dari adanya pekerjaan pokok berdasarkan bidangnya terhadap keterlibatan pegawai pada penyusunan anggaran" adalah tidak semua pegawai dapat mengontrol kontibusinya (40%). Dan terhadap pertanyaan 3, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "dampak dari adanya pekerjaan pokok berdasarkan bidangnya terhadap keterlibatan pegawai dalam mewujudkan realisasi anggaran" adalah cukup mengurangi keterlibatan (45%).

2. Pengaruh

Untuk mendapatkan gambaran tentang pengaruh secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.7

Tanggapan Responden tentang Pengaruh

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
4	Pihak yang berpengaruh dalam realisasi anggaran	f	19	1	10	0	10	40	139	200
		%	47,5	2,5	25	0	25	100	69,5	
5	Pegawai yang partisipasinya berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	f	2	15	20	2	1	40	135	200
		%	5	37,5	50	5	2,5	100	67,5	
Jumlah Skor Total									274	
Persentase									68,50	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Pengaruh. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Pengaruh adalah 274. Lalu pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 2 x 40 = 400

Persentase Skor = [(skor aktual) : nilai ideal] x 100%

= (274 : 400) x 100%

= 68,50%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan secara keseluruhan indikator Pengaruh yang terdiri dari 2 pernyataan, diperoleh persentase sebesar 68,50%, ini

artinya Pengaruh berada dalam skala kategori baik. Berdasarkan tanggapan terhadap setiap pernyataan, terhadap pertanyaan 4, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "pihak yang berpengaruh dalam realisasi anggaran" adalah semua kepala-kepala sub dan pegawai jajarannya yang berpengaruh (45%). Terhadap pertanyaan 5, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Pegawai yang partisipasinya berpengaruh terhadap penyusunan anggaran" adalah hanya kepala sub bagian keuangan dan pegawai bagian keuangan (37,5%).

3. Komitmen

Untuk mendapatkan gambaran tentang komitmen secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Tanggapan Responden tentang Komitmen

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
6	Pegawai yang berkomitmen dalam penyusunan partisipasi anggaran	f	5	23	0	12	0	40	141	200
		%	12,5	57,5	0	30	0	100	70,5	
7	Pegawai yang berkomitmen dalam mewujudkan realisasi anggaran	f	17	12	0	3	8	40	147	200
		%	42,5	30	0	7,5	20	100	73,5	
Jumlah Skor Total									288	
Persentase									72,00	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Komitmen. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Komitmen adalah 288. Lalu pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 2 x 40 = 400

Persentase Skor = [(skor aktual) : nilai ideal] x 100%

= (288 : 400) x 100%

= 72,00%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan secara keseluruhan indikator Komitmen yang terdiri dari 2 pernyataan, diperoleh persentase sebesar 72%, ini artinya Komitmen berada dalam skala kategori baik. Berdasarkan tanggapan terhadap setiap pernyataan, terhadap pertanyaan 6, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Pegawai yang berkomitmen dalam penyusunan partisipasi anggaran" adalah hampir semua pegawai memiliki komitmen yang tinggi (57,5%). Terhadap pertanyaan 7, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Pegawai yang berkomitmen dalam mewujudkan realisasi anggaran" adalah hanya sebagian pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi, yang lain biasa saja (42,5%).

- **Variabel X Pelaksanaan Partisipasi Anggaran**

Dari seluruh urayan penjelasan tiap indikator yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan secara keseluruhan untuk variabel Pelaksanaan Partisipasi Anggaran sebagai berikut:

Tabel 4.9
Variabel X Pelaksanaan Partisipasi Anggaran

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
1	Pihak yang terlibat dalam partisipasi anggaran	f	4	10	21	0	5	40	128	200
		%	10	25	52,5	0	12,5	100	64,0	
2	Dampak dari adanya pekerjaan pokok berdasarkan bidangnya terhadap keterlibatan pegawai pada penyusunan anggaran	f	12	10	16	1	1	40	151	200
		%	30	25	40	2,5	2,5	100	75,5	
3	Dampak dari adanya pekerjaan pokok berdasarkan bidangnya terhadap keterlibatan pegawai dalam mewujudkan realisasi anggaran	f	7	6	18	5	4	40	127	200
		%	17,5	15	45	12,5	10	100	63,5	
4	Pihak yang berpengaruh dalam realisasi anggaran	f	19	1	10	0	10	40	139	200
		%	47,5	2,5	25	0	25	100	69,5	
5	Pegawai yang partisipasinya berpengaruh terhadap penyusunan anggaran	f	2	15	20	2	1	40	135	200
		%	5	37,5	50	5	2,5	100	67,5	
6	Pegawai yang berkomitmen dalam penyusunan partisipasi anggaran	f	5	23	0	12	0	40	141	200
		%	12,5	57,5	0	30	0	100	70,5	
7	Pegawai yang berkomitmen dalam mewujudkan realisasi anggaran	f	17	12	0	3	8	40	147	200
		%	42,5	30	0	7,5	20	100	73,5	
Jumlah Skor Total									968	
Persentase									69,14	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Variabel X Pelaksanaan Partisipasi Anggaran. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Variabel X Pelaksanaan Partisipasi Anggaran adalah 968. Jumlah skor tersebut kemudian pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 7 x 40 = 1400

Persentase Skor = [(skor aktual) : Skor ideal] x 100%

= (968 : 1400) x 100%

= 69,14%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan dari seluruh Variabel X Pelaksanaan Partisipasi Anggaran yang terdiri dari 7 pernyataan, didapatkan hasil persentase sebesar 69,07% ini artinya Variabel X Pelaksanaan Partisipasi Anggaran berada dalam skala kategori baik. Namun walaupun sudah mencapai kategori baik skornya masih sangat rendah bahkan hamper mencapai kategori cukup. Ini mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa masalah dalam pelaksanaannya seperti yang telah penulis paparkan diatas.

4.3.2 Tanggapan Responden terhadap Senjangan Anggaran di Dinas Perkebunan Jawa Barat

Senjangan Anggaran pada Dinas Perkebunan Jawa Barat diukur menggunakan 2 indikator dan dioperasionalisasikan menggunakan 4 butir pernyataan, setiap butir pernyataan disertai dengan 5 pilihan jawaban yang terdiri dari kuesioner negatif yang diberi bobot 1 sampai 5. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai Senjangan Anggaran pada Dinas Perkebunan Jawa Barat berdasarkan indikator.

Table 4.10
Rekapitulasi Skor Jawaban Responden pada Senjangan Anggaran

no	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Subjektif	431	600	71,8	Baik
1	Objektif	148	200	74,0	Baik
Total		579	800	72,9	Baik

Senjangan Anggaran yang terjadi di Dinas Perkebunan Jawa Barat tergolong baik, karena setiap informasi yang diberikan oleh pegawai demi menunjang pengelolaan anggaran sudah subjektif maupun objektif. Sebelumnya sering terdapat informasi yang tidak pasti menyebabkan penyusunan anggaran terganggu, oleh karena itu Kepala Dinas Perkebunan Jawa Barat meminta semua pegawai serius dalam penyusunan anggaran. Dan Kepala Dinas pun selallu menyempatlan waktunya untuk meninjau langsung penyusunan anggaran.

1. Subjektif

Untuk mendapatkan gambaran tentang subjektif secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Tanggapan Responden tentang Subjektif

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
8	Informasi yang diberikan oleh pegawai untuk kepentingan penyusunan anggaran	f	26	7	1	5	1	40	172	200
		%	65	17,5	2,5	12,5	2,5	100	86,0	

9	Informasi yang diberikan pegawai dalam mewujudkan realisasi anggaran	f	16	0	0	0	24	40	104	200
		%	40	0	0	0	60	100	52,0	
10	Informasi subjekif yang diberikan pegawai dalam membantu keakuratan anggaran	f	17	4	16	3	0	40	155	200
		%	42,5	10	40	7,5	0	100	77,5	
Jumlah Skor Total									431	
Persentase									71,83	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Subjektif. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Subjektif adalah 431. Lalu pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 3 x 40 = 600

Persentase Skor = [(skor aktual) : nilai ideal] x 100%

= (431 : 600) x 100%

= 71,83%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan secara keseluruhan indikator Subjektif yang terdiri dari 3 pernyataan, diperoleh persentase sebesar 71,83%, ini artinya Subjektif berada dalam skala kategori baik. Berdasarkan tanggapan terhadap setiap pernyataan, terhadap pertanyaan 8, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Informasi yang diberikan oleh pegawai untuk kepentingan penyusunan anggaran" adalah hanya pegawai tertentu yang memberikan Informasi atau keterangan apa adanya (65%). Terhadap pertanyaan 9, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "informasi yang diberikan pegawai dalam mewujudkan realisasi anggaran" adalah hanya pegawai tertentu yang memberikan infomasi subjektif (60%). Terhadap pertanyaan 10, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "informasi subjekif yang diberikan

pegawai dalam membantu keakuratan anggaran" adalah tidak semua pegawai sangat subjektif (42,5%).

2. Objektif

Untuk mendapatkan gambaran tentang objektif secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Tanggapan Responden tentang Objektif

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
11	Objektivitas informasi atau keterangan yang diberikan pegawai	f	9	11	19	1	0	40	148	200
		%	22,5	27,5	47,5	2,5	0	100	74,0	
Jumlah Skor Total									148	
Persentase									74,0	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Objektif. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Objektif adalah 148. Lalu pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 1 x 40 = 200

Persentase Skor = [(skor aktual) : nilai ideal] x 100%

= (148 : 200) x 100%

= 74,0%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan secara keseluruhan indikator Objektif yang terdiri dari 1 pernyataan, diperoleh persentase sebesar 74%, ini artinya Objektif berada dalam skala kategori baik. Berdasarkan tanggapan terhadap setiap pernyataan, terhadap pertanyaan 11, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap

pertanyaan “Objektivitas informasi atau keterangan yang diberikan pegawai” adalah biasa saja (47,5%).

- **Variabel Y Senjangan Anggaran**

Dari seluruh urayan penjelasan tiap indikator yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan secara keseluruhan untuk variabel Senjangan Anggaran sebagai berikut:

Tabel 4.13
Variabel Y Senjangan Anggaran

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
8	Informasi yang diberikan oleh pegawai untuk kepentingan penyusunan anggaran	f	26	7	1	5	1	40	172	200
		%	65	17,5	2,5	12,5	2,5	100	86,0	
9	Informasi yang diberikan pegawai dalam mewujudkan realisasi anggaran	f	16	0	0	0	24	40	104	200
		%	40	0	0	0	60	100	52,0	
10	Informasi subjekif yang diberikan pegawai dalam membantu keakuratan anggaran	f	17	4	16	3	0	40	155	200
		%	42,5	10	40	7,5	0	100	77,5	
11	Objektivitas informasi atau keterangan yang diberikan pegawai	f	9	11	19	1	0	40	148	200
		%	22,5	27,5	47,5	2,5	0	100	74,0	
Jumlah Skor Total									579	
Persentase									72,38	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Variabel Y Senjangan Anggaran. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Variabel Y Senjangan Anggaran adalah 579. Jumlah skor tersebut kemudian pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 4 x 40 = 800

Persentase Skor = [(skor aktual) : Skor ideal] x 100%

= (579 : 800) x 100%

= 72,38%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan dari seluruh Variabel Y Senjangan Anggaran yang terdiri dari 4 pernyataan, didapatkan hasil persentase sebesar 72,38% ini artinya Variabel Y Senjangan Anggaran berada dalam skala kategori baik. Namun walaupun sudah mencapai kategori baik skornya masih belum maksimal. Ini mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa masalah dalam pelaksanaannya seperti yang telah penulis paparkan diatas.

4.3.3 Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasi di Dinas Perkebunan Jawa Barat

Komitmen Organisasi pada Dinas Perkebunan Jawa Barat diukur menggunakan 2 indikator dan dioperasionalisasikan menggunakan 6 butir pernyataan, setiap butir pernyataan disertai dengan 5 pilihan jawaban yang terdiri dari kuesioner negatif yang diberi bobot 1 sampai 5. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai Komitmen Organisasi pada Dinas Perkebunan Jawa Barat berdasarkan indikator.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Skor Jawaban Responden pada Komitmen Organisasi

no	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Kinerja	331	600	55,2	Cukup Baik
2	Ketaatan	351	600	58,5	Cukup Baik

Total	682	1200	58,85	Cukup Baik

Sebagai pegawai negeri sipil harus mentaati peraturan yang berlaku dan penuh kedisiplinan baik dal bekerja maupun bersikap. Komitmen Organisasi yang terjadi di Dinas Perkebunan jawa Barat terbilang cukup, karena dilihat dari indikator kinerja masih ada yang masih santai dalam mengerjakan tugasnya. Sedangkan dari indikator ketaatan, masih ada beberapa pegawai yang sering telat. Hal ini sesuai dengan fenomena yang ditemukan penulis.

1. Kinerja

Untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Tanggapan Responden tentang Kinerja

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
12	Kontribusi para pegawai kepada instansi	f	2	18	15	5	0	40	137	200
		%	5	45	37,5	12,5	0	100	69%	
13	Kinerja pegawai terhadap realisasi anggaran	f	20	1	0	1	18	40	124	200
		%	50	2,5	0	2,5	45	100	62%	
14	Kinerja pegawai terhadap penyusunan anggaran	f	1	0	0	26	13	40	70	200
		%	2,5	0	0	65	32,5	100	35%	
Jumlah Skor Total									331	
Persentase									55,17	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Kinerja adalah 431. Lalu pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 3 x 40 = 600

Persentase Skor = [(skor aktual) : nilai ideal] x 100%

= (331 : 600) x 100%

= 55,17%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan secara keseluruhan indikator Kinerja yang terdiri dari 3 pernyataan, diperoleh persentase sebesar 55,17%, ini artinya Kinerja berada dalam skala kategori cukup. Berdasarkan tanggapan terhadap setiap pernyataan, terhadap pertanyaan 12, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "kontribusi para pegawai kepada instansi" adalah hampir semua pegawai berkontribusi bagi perkembangan instansi (45%). Terhadap pertanyaan 13, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Partisipasi Anggaran terhadap realisasi anggaran" adalah bisa dibilang serius, karena adanya realisasi walaupun tidak sesuai target (50%). Terhadap pertanyaan 14, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Partisipasi Anggaran terhadap penyusunan anggaran" adalah sangat serius, tapi target anggaran kurang memuaskan (50%).

2. Ketaatan

Untuk mendapatkan gambaran tentang ketaatan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Tanggapan Responden tentang Ketaatan

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
15	Pegawai yang selalu menjalankan peraturan yang berlaku	f	1	17	14	4	4	40	127	200
		%	2,5	42,5	35	10	10	100	64%	
16	Sikap disiplin yang dimiliki pegawai	f	4	6	14	2	14	40	104	200
		%	10	15	35	5	35	100	52%	
17	Sikap pegawai terhadap tata tertib yang berlaku	f	0	14	18	2	6	40	120	200
		%	0	35	45	5	15	100	60%	
Jumlah Skor Total									351	
Persentase									58,50	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Ketaatan. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Ketaatan adalah 351. Lalu pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 3 x 40 = 600

Persentase Skor = [(skor aktual) : nilai ideal] x 100%

= (351 : 600) x 100%

= 58,5%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan secara keseluruhan indikator Ketaatan yang terdiri dari 3 pernyataan, diperoleh persentase sebesar 58,5%, ini artinya Ketaatan berada dalam skala kategori cukup. Berdasarkan tanggapan terhadap setiap

pernyataan, terhadap pertanyaan 15, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Pegawai yang selalu menjalankan peraturan yang berlaku" adalah sangat cukup serius (42,5%). Terhadap pertanyaan 16, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Sikap disiplin yang dimiliki pegawai" adalah masih banyak yang harus ditingkatkan dalam kedisiplinan (35%). Terhadap pertanyaan 17, diketahui bahwa jawaban terbanyak responden terhadap pertanyaan "Sikap pegawai terhadap tata tertib yang berlaku" adalah tidak semua pegawai mentaati tata tertib (45%).

- **Variabel Z Komitmen Organisasi**

Dari seluruh urayan penjelasan tiap indikator yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan secara keseluruhan untuk variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.17
Variabel Z Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	f	Jawaban Responden					Jumlah	Total Skor	Skor Ideal
		%	5	4	3	2	1			
12	Kontribusi para pegawai kepada instansi	f	2	18	15	5	0	40	137	200
		%	5	45	37,5	12,5	0	100	69%	
13	Kinerja pegawai terhadap realisasi anggaran	f	20	1	0	1	18	40	124	200
		%	50	2,5	0	2,5	45	100	62%	
14	Kinerja pegawai terhadap penyusunan anggaran	f	1	0	0	26	13	40	70	200
		%	2,5	0	0	65	32,5	100	35%	
15	Pegawai yang selalu menjalankan peraturan yang berlaku	f	1	17	14	4	4	40	127	200
		%	2,5	42,5	35	10	10	100	64%	
16	Sikap disiplin yang dimiliki pegawai	f	4	6	14	2	14	40	104	200
		%	10	15	35	5	35	100	52%	
17	Sikap pegawai terhadap tata tertib yang berlaku	f	0	14	18	2	6	40	120	200
		%	0	35	45	5	15	100	60%	
Jumlah Skor Total									682	
Persentase									56,83	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2011

Tabel di atas menggambarkan tanggapan responden mengenai Variabel Z Komitmen Organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa skor total Variabel Z Komitmen Organisasi adalah 682. Jumlah skor tersebut kemudian pengukurannya ditentukan dengan cara:

Skor ideal = 5 x 6 x 40 = 1200

Persentase Skor = [(skor aktual) : Skor ideal] x 100%

= (682 : 1200) x 100%

= 56,83%

Dari hasil perhitungan di atas menunjukan dari seluruh Variabel Z Komitmen Organisasi yang terdiri dari 6 pernyataan, didapatkan hasil persentase sebesar 56,83% ini artinya Variabel Z Komitmen Organisasi berada dalam skala kategori cukup. Ini mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa masalah dalam pelaksanaannya seperti yang telah penulis paparkan diatas.

4.4 Analisis Verifikatif

4.4.1 Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dan Implikasinya pada Komitmen Organisasi di Dinas Perkebunan Jawa Barat

Pada bagian ini akan dilakukan analisis pengaruh dari variabel Partisipasi Anggaran (X) terhadap variabel Senjangan Anggaran (Y) dan implikasinya terhadap Komitmen Organisasi (Z). Untuk melakukan analisis ini digunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

Untuk menjawab permasalahan tersebut akan disajikan tiga sub struktur sebagai berikut:

$$Y = P_{YX} X + \varepsilon_1$$

$$Z = P_{ZY} Y + \varepsilon_2$$

$$Z = P_{ZX} X + P_{ZY} Y + \varepsilon_3$$

Keterangan:

X : Partisipasi Anggaran

Y : Senjangan Anggaran

Z : Komitmen Organisasi

4.4.2 Analisis Jalur

Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel independen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kita harus mguji terlebih dahulu keeratan hubungan antar semua variabel termasuk antara kedua variabel independen. Dalam perhitungan kali ini penulis menggunakan Cara perhitungan komputerisasi dengan menggunakan media program komputer yaitu *SPSS 17 for windows*. Berikut adalah hasil pengolahan korelasi atau hubungan antar variabel:

Table 4.18
Korelasi Antar Variabel Penelitian

		Z	X	Y
Pearson Correlation	Z	1.000	.626	.778
	X	.626	1.000	.560
	Y	.778	.560	1.000
Sig. (1-tailed)	Z	.	.000	.000
	X	.000	.	.000
	Y	.000	.000	.
N	Z	40	40	40
	X	40	40	40
	Y	40	40	40

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan Nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara Partisipasi Anggaran(X) dengan Senjangan Anggaran (Y) sebesar 0,560 dan masuk dalam katagori sedang atau Cukup Kuat. Arah hubungan positif antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran menunjukan bahwa apabila Partisipasi Anggaran makin baik akan diikuti dengan Senjangan Anggaran yang makin baik pula. Kemudian Hubungan antara Partisipasi Anggaran (X) dengan Komitmen Organsiasi (Z) menunjukan sebesar 0.626 dan masuk kedalam katagori cukup tinggi atau kategori kuat, hal ini juga sama seperti hubungan antara Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organsiasi yang memiliki hubungan yang kuat pula yaitu sebesar 0.778 dengan hubungan yang positif juga.

Setelah di atas dijelaskan besarnya hubungan antar variable selanjutnya penulis akan menguji Koefisien Korelasi dan kontribusi variabel partisipasi anggarn dan senjangan anggaran terhadap komitmen organisasi secara parsial dan simultan, sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran. Berikut adalah hasil perhitungan secara komputerisasi yaitu *SPSS 17 for windows* yaitu:

Besarnya Koefisien Korelasi dan kontribusi variabel partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.19
Koefisien Korelasi dan Determinasi X ke Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450[a]	,203	,182	2,2862165

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan Tabel di atas, maka hasil koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,450. Hal ini menunjukan keeratan/hubungan yang cukup partisipasi pengguna sistem informasi dengan penerapan sistem informasi akuntansi. Koefisien determinasi yang sebesar 0,203. Nilai ini menunjukkan bahwa secara parsial sebesar 20,3% perubahan-perubahan yang terjadi pada senjangan anggaran disebabkan oleh partisipasi anggaran. Ini berarti untuk senjangan anggaran yang baik salah satu faktor yang menunjang adalah partisipasi anggaran.

2. Senjangan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi. Berikut adalah hasil perhitungan secara komputerisasi yaitu *SPSS 17 for windows* yaitu:

Tabel 4.20
Koefisien Korelasi dan Daterminasi Y ke Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,576[a]	,332	,314	2,9164782

a. Predictors: (Constant), Senjangan Anggaran (Y)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan Tabel di atas, maka hasil koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,576. Hal ini menunjukan tingkat keeratan/hubungan yang cukup antara senjangan anggaran dengan komitmen organisasi. Koefisien determinasi yang sebesar 0,332. Nilai ini menunjukkan bahwa secara parsial sebesar 60,5% perubahan-perubahan yang terjadi pada komitmen organisasi disebabkan oleh senjangan anggaran. Jadi bila pegawai mengecilkan kapabilitsnya akan mengurangi keseriusannya dalam komitmen organisasi.

3. Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi, berikut adalah hasil perhitungan secara komputerisasi:

Tabel 4.21
Model Summary untuk Korelasi X dan Y terhadap Z
Di Dinas Perkebunan Jawa Barat

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789[a]	,622	,602	2,2216269

a. Predictors: (Constant), Senjangan Anggaran (Y), Partisipasi Anggaran (X)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Nilai R (0,789) pada tabel 4.25 menunjukkan kekuatan hubungan kedua variabel independen (Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran) secara simultan dengan Komitmen Organisasi. Jadi diketahui bahwa secara simultan kedua variabel independen (Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran) memiliki hubungan yang kuat dengan Komitmen Organisasi pada Dinas Perkebunan Jawa Barat.

Nilai korelasi *r* hanya menyatakan erat atau tidaknya hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Oleh karena itu, untuk mengetahui seberapa besar tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, digunakan koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan suatu nilai yang menyatakan besar pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Dari tabel di atas terlihat pula nilai R-Square sebesar 0,789 atau 78,9% ini menunjukkan bahwa pada Dinas Perkebunan Jawa Barat, variabel Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran secara simultan mampu menerangkan perubahan yang terjadi pada Komitmen Organisasi sebesar 78,9%. Dengan kata lain Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran secara bersama-sama memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 78,9% terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Perkebunan Jawa Barat. Sementara sisanya sebesar 21,1% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diamati diluar variable yang diteliti. Seperti Ketidakpastian Lingkungan dan Kepuasan Pegawai.

4.4.3 Sub Struktur Pertama

Dengan menggunakan *Software SPSS For Windows 17.0*, diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.22
Struktur Pertama Variabel X ke Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,257	2,264		1,880	,068
	Partisipasi Anggaran (X)	,368	,118	,450	3,110	,004

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran (Y)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas diperoleh koefisien jalur $P_{YX} = 0{,}450$.

Untuk analisis jalur dengan satu variabel bebas, maka koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien jalur yang nilainya sama dengan koefisien korelasi. Dengan demikian maka secara matematis koefisien determinasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$KD = r^2_{YX} = p^2_{YX}$$

dimana p_{YX} : Koefisien jalur, dan

r_{YX} : Koefisien korelasi antara variabel Y dengan variabel X

Berikut adalah nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi hasil output SPSS:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450[a]	,203	,182	2,2862165

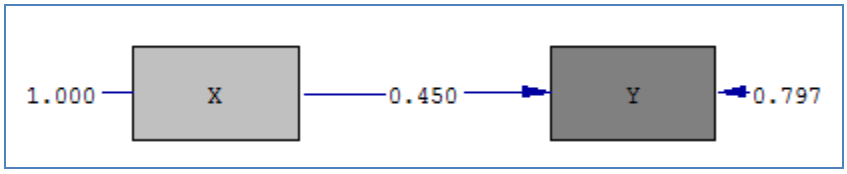
a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran (X)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas diperoleh nilai r_{YX} sebesar 0,450 yang nilainya sama dengan koefisien jalur yang telah disajikan sebelumnya. Dengan demikian maka koefisien determinasi dapat dihitung sebagai berikut:

$$KD = (0,450)^2 = 0,203 = 20,3\%$$

Jika digambarkan, persamaan di atas tampak sebagai berikut:



Untuk menguji pengaruh dari variabel Partisipasi Anggaran terhadap variabel Senjangan Anggaran yang dijelaskan oleh persamaan jalur di atas, berikut akan disajikan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

Ho : $P_{YX} = 0$; Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran.

H_1: $P_{YX} \neq 0$; Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran.

Tingkat Signifikansi $\alpha = 5\%$

Statistik uji yang digunakan adalah t

Dengan menggunakan *Software SPSS For Windows 17*, diperoleh nilai Statistik t sebagai berikut:

Tabel 4.23
Statistik Uji t Variabel X ke Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,257	2,264		1,880	,068
	Partisipasi Anggaran (X)	,368	,118	,450	3,110	,004

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran (Y)

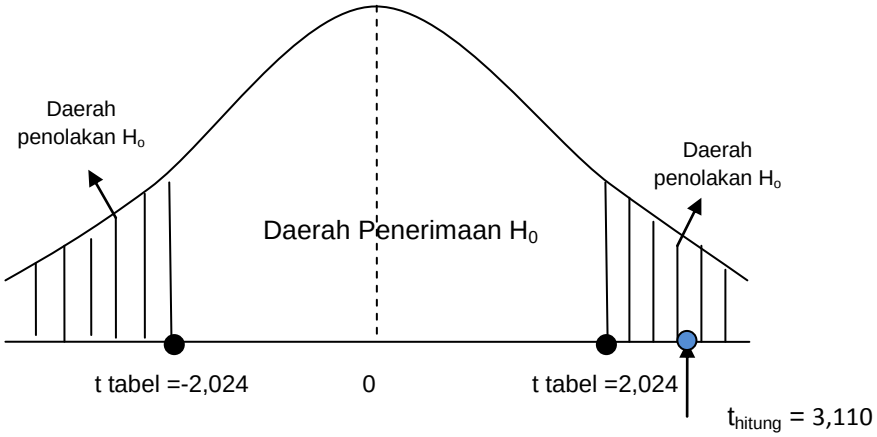
Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai t hitung sebesar 3,110.

Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai t pada tabel distribusi t. Untuk α=5%, db (derajat bebas) = n-k-1 = 40-1-1 = 38 untuk pengujian satu pihak diperoleh nilai t tabel sebesar 2,024.

Kriteria uji: Tolak H_0 jika |t hitung| > |t tabel|, dan

Terima H_0 jika |t hitung| $\leq$ |t tabel|



Gambar 4.1Uji –t untuk Pengujian X ke Y

4.4.4 Sub Struktur Kedua

Dengan menggunakan Software *Software SPSS For Windows 17.0,* diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.24
Struktur Kedua Variabel Y ke Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,013	2,121		2,363	,023
	Senjangan Anggaran (Y)	,802	,185	,576	4,341	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (Z)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas diperoleh koefisien jalur P_{ZY} = 0,576.

Untuk analisis jalur dengan satu variabel bebas, maka koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien jalur yang nilainya sama dengan koefisien korelasi. Dengan demikian maka secara matematis koefisien determinasi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$KD = r^2_{ZY} = p^2_{ZY}$$

dimana p_{ZY} : Koefisien jalur, dan

r_{ZY} : Koefisien korelasi antara variabel Z dengan variabel Y

Berikut adalah nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi hasil output SPSS:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,576[a]	,332	,314	2,9164782

a. Predictors: (Constant), Senjangan Anggaran (Y)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas diperoleh nilai r_{ZY} sebesar 0,576 yang nilainya sama dengan koefisien jalur yang telah disajikan sebelumnya. Dengan demikian maka koefisien determinasi dapat dihitung sebagai berikut:

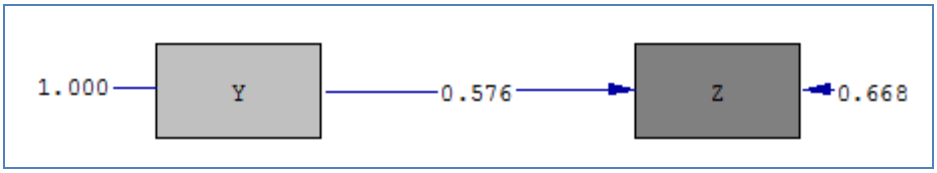
$$KD = (0,576)^2 = 0,332 = 33,2\%$$

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa Senjangan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi sebesar 33,2% sedangkan 66,8% lainnya merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti.

Dengan demikian maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y = 0,576\ X + 0,668$$

Jika digambarkan, persamaan di atas tampak sebagai berikut:



Untuk menguji pengaruh dari variabel Senjangan Anggaran terhadap variabel Komitmen Organisasi yang dijelaskan oleh persamaan jalur di atas, berikut akan disajikan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t.

Hipotesis yang akan diuji adalah:

Ho : $P_{ZY} = 0$; Senjangan Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H_1: $P_{ZY} \neq 0$; Senjangan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Tingkat Signifikansi $\alpha = 5\%$

Statistik uji yang digunakan adalah t

Dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai Statistik t sebagai berikut:

Tabel 4.25
Statistik Uji-t Variabel Y ke Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,013	2,121		2,363	,023
	Senjangan Anggaran (Y)	,802	,185	,576	4,341	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (Z)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai t hitung sebesar 4,341.

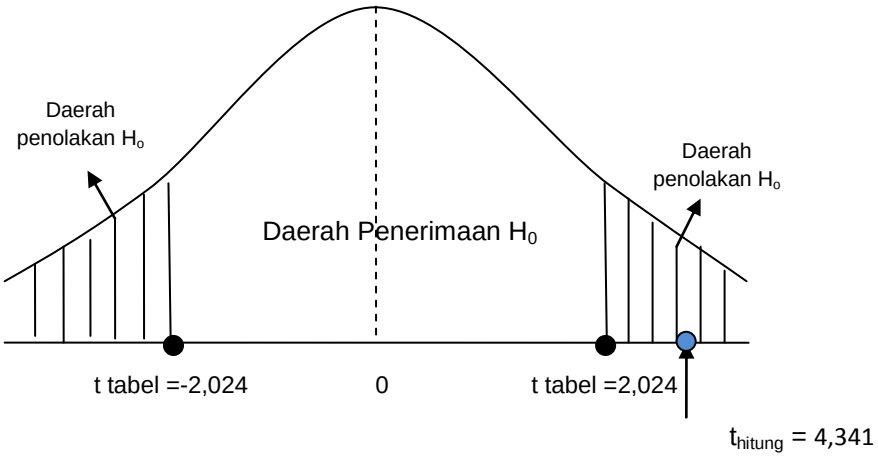
Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai t pada tabel distribusi t. Untuk α=5%, db (derajat bebas) = n-k-1 = 40-1-1 = 38 untuk pengujian satu pihak diperoleh nilai t tabel sebesar 2,024.

Kriteria uji: Tolak H_0 jika |t hitung| > |t tabel|, dan

Terima H_0 jika |t hitung| ≤ |t tabel|

Berdasarkan kriteria di atas, maka:

t hitung (4,341) > t tabel (2,024) sehingga H_0 ditolak, artinya Senjangan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.



Gambar 4.2 Kurva Uji-t untuk Pengujian Y ke Z

4.4.5 Sub Struktur Ketiga

Dengan menggunakan Software *Software SPSS For Windows 17.0*, diperoleh koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 4.26
Struktur Ketiga Variabel X dan Y ke Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	-3,723	2,300		-1,619	,114	
	Partisipasi Anggaran (X)	,687	,129	,604	5,337	,000	,741
	Senjangan Anggaran (Y)	,423	,158	,304	2,684	,011	,576

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (Z)

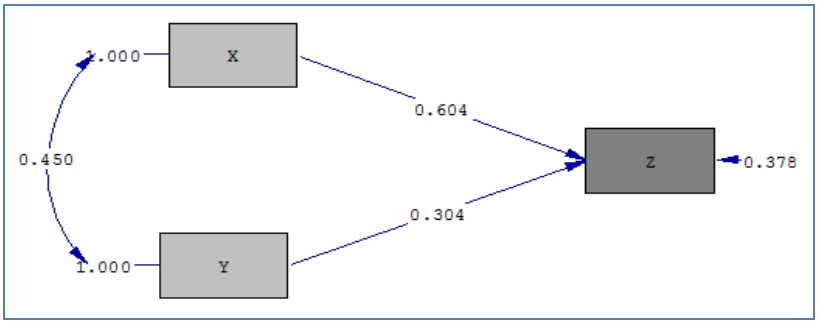
Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas diperoleh koefisien jalur P_{ZX} = 0,604 dan P_{ZY} = 0,304 dan koefisien korelasi r_{ZX} = 0,741 dan r_{ZY} = 0,576.

Dengan demikian maka secara simultan variabel X dan Y memberikan pengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasi sebesar 62,2%. Sedangakan 37,8% lainnya merupakan pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diteliti.

Dengan demikian maka diperoleh persamaan jalur sub struktur ketiga sebagai berikut:

$$Z = 0{,}604\ X + 0{,}304\ Y + 0{,}378$$



Untuk menguji pengaruh dari variabel Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran terhadap variabel Komitmen Organisasi yang dijelaskan oleh persamaan jalur di atas, berikut akan disajikan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F untuk uji hipotesis simultan dan uji t untuk uji hipotesis parsial.

a. Uji Hipotesis Parsial

Hipotesis yang akan diuji adalah:

1) Ho : $P_{ZX} = 0$; Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H_1: $P_{ZX} \neq 0$; Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

2) Ho : $P_{ZY} = 0$; Senjangan Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H_1: $P_{ZY} \neq 0$; Senjangan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Tingkat Signifikansi $\alpha = 5\%$

Statistik uji yang digunakan adalah t

Dengan menggunakan *Software SPSS For Windows 17*, diperoleh nilai Statistik t sebagai berikut:

Tabel 4.27
Pengujian Koefisien secara Parsial (Uji t)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	-3,723	2,300		-1,619	,114	
	Partisipasi Anggaran (X)	,687	,129	,604	5,337	,000	,741
	Senjangan Anggaran (Y)	,423	,158	,304	2,684	,011	,576

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (Z)

Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

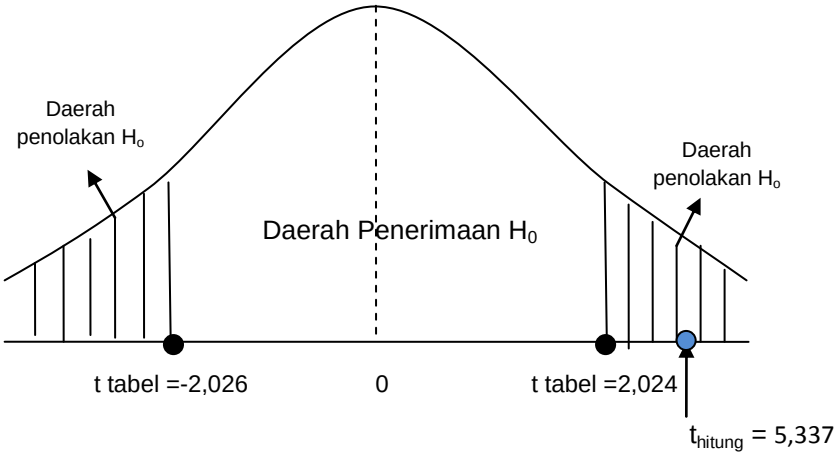
Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai t hitung untuk X sebesar 5,337 dan t hitung untuk Y sebesar 2,684. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai t pada tabel distribusi t. Untuk α=5%, db (derajat bebas) = n-k-1 = 40-2-1 = 37 untuk pengujian satu pihak diperoleh nilai t tabel sebesar 2,026.

Kriteria uji: Tolak H_0 jika |t hitung| > |t tabel|, dan

Terima H_0 jika |t hitung| ≤ |t tabel|

- Pengujian X:

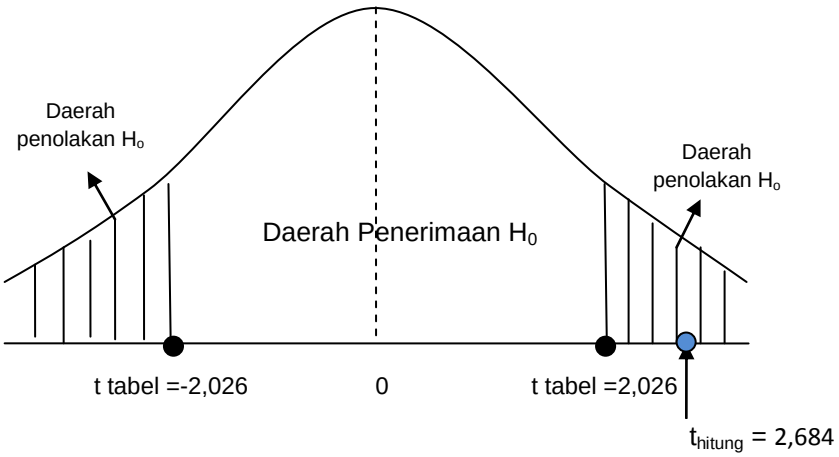
t hitung (5,337) > t tabel (2,026) sehingga H_0 ditolak, artinya Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.



Gambar 4.3 Kurva Uji-t untuk Pengujian X ke Z

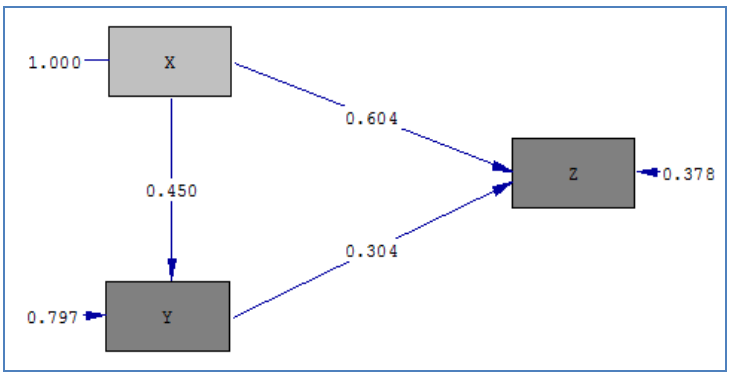
- Pengujian Y:

t hitung (2,684) > t tabel (2,026) sehingga H_0 ditolak, artinya Senjangan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.



Gambar 4.4 Kurva Uji-t untuk Pengujian X ke Z

Berdasarkan pengujian dari tiga sub struktur di atas, maka diperoleh struktur jalur gabungan sebagai berikut:



Berdasarkan gambar di atas, dapat dihitung kontribusi pengaruh dari setiap variabel sebagai berikut:

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran (X) terhadap Senjangan Anggaran (Y)

   $= (0{,}450)^2$ x 100% = 20,3%

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran (X) terhadap Senjangan Anggaran (Y) dan dampaknya terhadap Komitmen Organisasi (Z)

   = 0,405 x 0,304 x 100% = 13,7%

b. Uji Hipotesis Simultan

Hipotesis yang akan diuji adalah:

a) Ho : $P_{ZXi} = 0$; Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi.

b) H_1: $P_{ZXi} \neq 0$; Terdapat pengaruh yang signifikan dari Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi.

Tingkat Signifikansi $\alpha = 5\%$

Statistik uji yang digunakan adalah F

Dengan menggunakan *Software SPSS For Windows 17.0*, diperoleh nilai Statistik F sebagai berikut:

Tabel 4.28
Pengujian Koefisien secara Simultan (Uji F)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	300,894	2	150,447	30,482	,000[a]
	Residual	182,618	37	4,936		
	Total	483,512	39			

a. Predictors: (Constant), Senjangan Anggaran (Y), Partisipasi Anggaran (X)

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (Z)

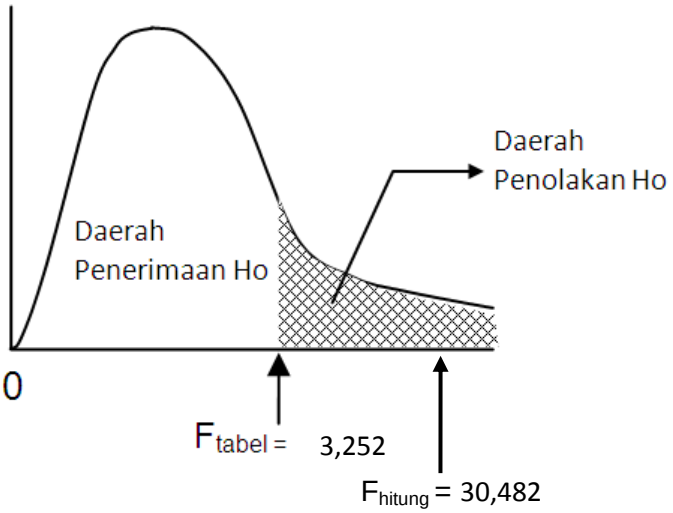
Sumber : Output Sofware Statistical Program For Social Science (SPSSVersion17.0)

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 30,482. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai F pada tabel distribusi F. Untuk α=5%, db_1 (derajat bebas) = k = 2, dan db_2 = n-k-1 = 40-2-1 = 37 diperoleh nilai F tabel sebesar 3,252.

Kriteria uji: Tolak H_0 jika F hitung > F tabel, dan

Terima H_0 jika F hitung $\leq$ F tabel

c.



Gambar 4.5 Kurva Uji-F

Dikarenakan F hitung (30,252) > F tabel (3,252) maka H_0 ditolak, artinya bahwa Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Untuk melihat lebih lanjut variabel mana saja yang berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, berikut disajikan pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji t.