



**UNIVERSITAS PERTAHANAN**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, BUDAYA  
ORGANISASI DAN TEKNOLOGI TERHADAP EFEKTIVITAS  
ORGANISASI PADA PT PINDAD (PERSERO)**

**TESIS**

**MAKHRISZA  
NIM: 120160202013**

**FAKULTAS MANAJEMEN PERTAHANAN  
PROGRAM STUDI EKONOMI PERTAHANAN**

**BOGOR  
FEBRUARI 2018**



**UNIVERSITAS PERTAHANAN**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, BUDAYA  
ORGANISASI DAN TEKNOLOGI TERHADAP EFEKTIVITAS  
ORGANISASI PADA PT PINDAD (PERSERO)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar magister dalam bidang Ilmu Pertahanan**

**MAKHRISZA  
NIM: 120160202013**

**FAKULTAS MANAJEMEN PERTAHANAN  
PROGRAM STUDI EKONOMI PERTAHANAN**

**BOGOR  
FEBRUARI 2018**

## LEMBAR PENGESAHAN


Tesis/Disertasi ini diajukan oleh:

Nama : Makhrisza  
NPM : 120160202013  
Program Studi : Ekonomi Pertahanan  
Judul Proposal Tesis : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Teknologi Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT Pindad (Persero)

Tesis berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister/Doktor dalam ilmu Pertahanan pada Program Studi Ekonomi Pertahanan, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan.

### DEWAN PENGUJI

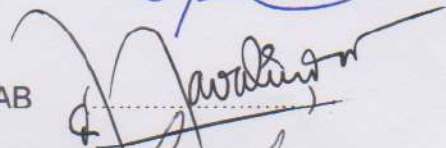
Pembimbing I  
Brigjen TNI Dr. Yudi Sutrasna., M.M.

  
(.....)

Pembimbing II  
Dr. Supandi., S.Sos., M.M.

  
(.....)

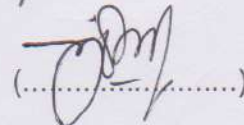
Penguji I  
Kol. Arh. Dr. Djoko Andreas Navalino, S.IP., M. AB

  
(.....)

Penguji II  
Kol Chb (K) Dr. Sri Sundari, S.E., M.M.

  
(.....)

Penguji III  
Kol Caj Dr. Surryanto DW., M.H., M.M

  
(.....)

Ditetapkan di : Sentul, Bogor

Tanggal : Februari 2018

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya atau bagian karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan jenjang apapun di suatu Perguruan Tinggi; dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat istilah, frasa, kalimat, paragraf, subbab atau bab dari karya yang pernah ditulis atau diterbitkan; kecuali yang secara tertulis diajukan dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Referensi.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa terdapat plagiat dalam tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan/undang-undang yang berlaku.

Bogor, Februari 2018



Makhrisza

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Makhrisza  
NIM : 120160202013  
Program Studi : Ekonomi Pertahanan  
Fakultas : Manajemen Pertahanan  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pertahanan Hak Bebas Royalty Noneksklusif (*Nonexclusive Royalty-Free Right*) atas ilmiah saya berjudul:

**Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Teknologi  
Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT Pindad (Persero)**

Beserta perangkat yang ada jika diperlukan. Dengan Hak Bebas Royalty Noneksklusif ini Universitas Pertahanan berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai peneliti dan sebagai pemilik Hak Cipta/Karya Intelektual dari Tesis ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh tanpa paksaan dari pihak manapun.

Bogor, Februari 2018

Makhrisza

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur peneliti panjatkan kepada Allah yang telah memberikan rahmat, taufiq, hidayah, dan pertolongan-Nya yang merupakan suatu nikmat yang tidak terhingga, dan oleh kasih-Nya pula peneliti dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Teknologi Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT Pindad (Persero)”**.

Tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan yang telah diberikan oleh berbagai pihak, untuk itu dengan kerendahan hati, penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan untuk:

1. Letnan Jenderal Tni (Purn) Dr. I Wayan Midhio, M.Phil selaku rektor Universitas Pertahanan, atas ilmu, semangat dan arahan yang telah diberikan.
2. Laksamana Muda TNI Dr. Amarulla Octavian, S.T M.Sc, D.E.S.D, selaku Dekan Fakultas Manajemen Pertahanan yang telah memimpin dan mengarahkan sehingga peniliti mendapat kemudahan dalam penyusunan tesis.
3. Dr. Supandi., S.Sos., M.M., Sesprodi Program Studi Ekonomi Pertahanan juga selaku Dosen Pembimbing II yang penuh ketelitian, kecermatan dalam mengarahkan, membantu, memotivasi dan membuka pemikiran peneliti dalam penyusunan tesis.
4. Brigadir Jenderal TNI Dr. Yudi Sutrasna, M.M, selaku Dosen Pembimbing I yang senantiasa menyempatkan waktu serta menyumbangkan tenaga dan pemikiran untuk membimbing serta memberikan bantuan, masukan, motivasi, juga wawasan bagi peneliti.
5. Keluarga saya yang tercinta, mamaku Tuti Alawiyah, abangku Ruzilman, dan adikku Elma Mauldiza yang selalu memberikan dukungan moril dan materiil, serta doa yang tiada henti.

6. Seluruh rekan-rekan seperjuangan di Prodi Ekonomi Pertahanan Cohort 7 (2016) sahabat gosip saya mas Faisal, Sony, Nugraha, Malo. Panutan dalam belajar Mas Ade, Mas Arya, Bimo, Biya. Panutan dalam bermasyarakat Indra, Rizki, Asih, Tika, Desta. Rani, Merry, Uri yang selalu memberikan ketenangan dalam pengerjaan tesis ini. Terima kasih sudah bersama-sama mengarungi dinamika dalam perkuliahan di Unhan Kami tercinta dan membantu memperkaya pengalaman peneliti.
7. Teman-teman Barak Cablak khususnya Yogi, Anditya, Deva, Adin, Rona yang menjadi rekan diskusi dalam membahas apapun.
8. Teman Kamar 217 Yusuf, Pak Puji, Bang Mahbub yang menjadi tempat berpulang saya di mess dan menjadi guru agama saya.
9. Teman Kamar 6 *Guest House* Adhi, Fatih, Tubagus, Mas Hanan yang saling berbagi satu sama lain walaupun kita selalu diterjang kepada ketidakadilan tapi tetap bertahan dalam keadaan.
10. Seluruh jajaran Staf dan Dosen di Prodi Ekonomi Pertahanan, dan Fakultas Manajemen Pertahanan, termasuk Pak Sakum yang senantiasa memberikan yang memberikan bantuan bekal pengetahuan, keterampilan dan sikap kepada peneliti selama di bangku perkuliahan, serta mendukung pengurusan segala keperluan administrasi, dan sebagainya.

Ucapan terima kasih juga disampaikan pada semua pihak yang telah memberikan bantuan yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi untuk semua pihak yang berkepentingan. Semoga Allah memberkati kita semua.

Bogor, Februari 2018

Makhrisza

## ABSTRAK

# PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, BUDAYA ORGANISASI DAN TEKNOLOGI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PT PINDAD (PERSERO)

MAKHRISZA

PT Pindad (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis yang bertujuan untuk membangun dan mengembangkan industri pertahanan serta kemandirian pertahanan dan keamanan pertahanan ekonomi. Akan tetapi pada 5 tahun belakangan ini terjadi permasalahan keuangan pada perusahaan BUMN industri strategis sehingga mengalami kesulitan modal kerja untuk membiayai berbagai pesanan pekerjaan dari para pelanggan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan teknologi, terhadap efektivitas organisasi pada PT Pindad (Persero). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 70 karyawan pada PT Pindad. Sampel dipilih secara *simple random sampling* dari 85 karyawan di PT Pindad. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi dengan nilai t-hitung 8,962 dan nilai hasil uji  $R^2$  0,542 berarti positif dan signifikan. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi dengan nilai t-hitung 12,803 dan nilai hasil uji  $R^2$  0,707 berarti positif dan signifikan. 3) Teknologi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi dengan nilai t-hitung 12,744 dan nilai hasil uji  $R^2$  0,705 berarti positif dan signifikan. 4) Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap teknologi dengan nilai t-hitung 13,459 dan nilai hasil uji  $R^2$  0,727 berarti positif dan signifikan. 5) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap teknologi dengan nilai t-hitung 18,657 dan nilai hasil uji  $R^2$  0,837 berarti positif dan signifikan. 6) Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dengan nilai t-hitung 9,335 dan nilai hasil uji  $R^2$  0,776 berarti positif dan signifikan.

**Kata Kunci : Efektivitas Organisasi, Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, Teknologi**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, ORGANIZATION CULTURE, AND TECHNOLOGY TOWARD ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS ON PT PINDAD (PERSERO)**

**MAKHRISZA**

*PT Pindad (Persero) is one of the State-Owned Enterprises Strategic Industries to build and develop the defense industry and independence of defense and security. In 5 years there's a financial problem making it difficult for working capital to finance various work orders from their customers. This study aims to determine how much influence the budget, organizational culture, and technology, toward Organization Effectiveness at PT Pindad (Persero). This study uses quantitative method with a sample of 70 employees at PT Pindad. The sample was chosen by simple random sampling from 85 employees in PT Pindad. Data analysis was done by using multiple linier regression analysis method. The results showed: 1) Budget Participation has a positive effect on Organization Effectiveness with t value of 8.962 and value test  $R^2$  0,542 means positive and significant. 2) Organizational Culture have a positive effect on Organization Effectiveness with t value 12.803 and value test  $R^2$  0,707 means positive and significant. 3) Technology has a positive effect on Organization Effectiveness with t value 12,744 and value test  $R^2$  0,705 mean positive and significant. 4) Budget Participation has positive effect on technology with t value 13.459 and value test  $R^2$  0,727 means positive and significant. 5) Organizational Culture has a positive effect on technology with t value of 18,657 and value test  $R^2$  0,837 means positive and significant. 6) Budget Participation has a positive effect on Organizational Culture with t value of 9.335 and value test  $R^2$  0,776 means positive and significant.*

**Keywords : Organizational Effectiveness, Budget Participation,  
Organizational Culture, Technology**

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Pembatasan Masalah .....	8
1.4 Rumusan Masalah .....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Manfaat Penelitian .....	9
1.6.1 Aspek Teoritis.....	9
1.6.2 Aspek Praktis .....	9
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN</b>	
<b>    HIPOTESIS.....</b>	<b>10</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	10
2.1.1 Efektivitas Organisasi .....	10
2.1.2 Partisipasi Anggaran .....	12
2.1.3 Budaya Organisasi .....	14
2.1.4 Teknologi.....	17
2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	19
2.2 Kerangka Pemikiran.....	20
2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y) .....	20
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y) .....	20

2.2.3	Pengaruh Teknologi (X3) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y) .....	21
2.2.4	Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Teknologi (X3) .....	21
2.2.5	Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Teknologi (X3) .....	21
2.2.6	Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Budaya Organisasi (X2) .....	22
2.2.7	Model Penelitian .....	22
2.3	Hipotesis .....	23
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>		<b>25</b>
3.1	Desain Penelitian .....	25
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	25
3.2.1	Tempat Penelitian .....	25
3.2.2	Waktu Penelitian .....	26
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian .....	26
3.3.1	Populasi Penelitian .....	26
3.3.2	Sampel Penelitian .....	27
3.4	Instrumen Penelitian .....	29
3.4.1	Definisi Operasional Efektivitas Organisasi .....	29
3.4.2	Definisi Operasional Partisipasi Anggaran .....	29
3.4.3	Definisi Operasional Budaya Organisasi .....	29
3.4.4	Definisi Operasional Teknologi .....	30
3.4.5	Kisi – Kisi Instrumen .....	30
3.5	Pengujian Instrumen .....	31
3.5.1	Uji Validitas .....	31
3.5.2	Uji Reliabilitas .....	32
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.7	Teknik Analisis Data .....	33
3.7.1	Analisis Kuantitatif .....	34
3.7.2	Analisis Regresi Linier .....	35
3.7.3	Uji Asumsi Klasik .....	36

3.7.4	Uji Hipotesis .....	40
3.7.5	Hipotesis Statistika .....	41
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN DATA.....</b>	<b>43</b>
4.1	Gambaran Umum Subyek Penelitian .....	43
4.2	Deskripsi Data .....	46
4.2.1	Deskripsi Efektivitas Organisasi .....	47
4.2.2	Deskripsi Partisipasi Anggaran .....	48
4.2.3	Deskripsi Budaya Organisasi.....	49
4.2.4	Deskripsi Teknologi .....	49
4.3	Pengujian Instrumen .....	50
4.3.1	Uji Validitas .....	50
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	52
4.4	Pengujian Asumsi Klasik.....	52
4.4.1	Uji Normalitas .....	53
4.4.2	Uji Multikolinearitas .....	55
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas .....	56
4.5	Pengujian Signifikansi dan Linearitas Koefisiensi Regresi	57
4.5.1	Koefisien Korelasi.....	57
4.5.2	Koefisien Determinasi Parsial.....	60
4.5.3	Koefisien Determinasi Simultan.....	61
4.6	Pengujian Hipotesis .....	63
4.6.1	Pengujian Hipotesis Pertama .....	63
4.6.2	Pengujian Hipotesis Kedua.....	64
4.6.3	Pengujian Hipotesis Ketiga.....	65
4.6.4	Pengujian Hipotesis Keempat.....	67
4.6.5	Pengujian Hipotesis Kelima .....	68
4.6.6	Pengujian Hipotesis Keenam.....	69
4.7	Pembahasan.....	71
4.7.1	Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y) .....	71
4.7.2	Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Efektivitas Organisasi (Y) .....	72

4.7.3 Pengaruh Teknologi (X3) terhadap Efektivitas Organisasi (Y) .....	74
4.7.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Teknologi (X3) .....	75
4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Teknologi (X3) .....	76
4.7.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Budaya Organisasi (X2) .....	77
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
5.1 Kesimpulan .....	80
5.2 Saran .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>83</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>87</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>116</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian .....	23
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Pindad (Persero).....	45
Gambar 4.2	Kurva Histogram .....	54
Gambar 4.3	Grafik P-P Plot Normalitas Residual Data.....	55
Gambar 4.4	Model Korelasi Jalur .....	62

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Laba Rugi PT Pindad 2016 .....	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3.1	Waktu Penelitian.....	26
Tabel 3.2	<i>Proportionate Stratified Random Sampling</i> .....	28
Tabel 3.3	Sebaran Sampel Penelitian .....	28
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen.....	30
Tabel 4.1	Karakteristik Responden PT Pindad (Persero) 2017 .....	47
Tabel 4.2	Deskripsi Statistik .....	47
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Efektivitas Organisasi .....	48
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Partisipasi Anggaran.....	48
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi .....	49
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Teknologi .....	50
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Y (Efektivitas Organisasi) .....	50
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas X1 (Partisipasi Anggaran) .....	51
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas X2 (Budaya Organisasi).....	51
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas X3 (Teknologi) .....	51
Tabel 4.11	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas.....	52
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas .....	53
Tabel 4.13	Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas .....	56
Tabel 4.14	Ringkasan Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	57
Tabel 4.15	Koefisien Korelasi Parsial X1, X2, X3, dan Y .....	58
Tabel 4.16	Ringkasan Koefisien Determinasi Parsial .....	60
Tabel 4.17	Koefisien Jalur Model I (X1, X2, dan X3) .....	61
Tabel 4.18	Koefisien Jalur Model II (X1, X2, X3, dan Y) .....	62
Tabel 4.19	Uji t Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y).....	63
Tabel 4.20	Uji t Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Efektivitas Organisasi (Y).....	64
Tabel 4.21	Uji t Pengaruh Teknologi (X3) terhadap Efektivitas Organisasi (Y).....	66

Tabel 4.22	Uji t Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Teknologi (X3) .....	67
Tabel 4.23	Uji t Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Teknologi (X3) .....	68
Tabel 4.24	Uji t Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Budaya Organisasi (X2).....	70

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebagai bangsa yang besar dengan wilayah teritorial yang cukup luas dan jumlah penduduk yang cukup besar, sudah selayaknya Indonesia memiliki kemandirian dalam berbagai bidang, termasuk bidang pangan, teknologi, industri, maupun dalam peralatan pertahanan termasuk alat utama sistem pertahanan (alutsista) maupun non alutsista. Oleh karena itu, pemerintah terus berupaya untuk selalu meningkatkan kredibilitas dan kapabilitas finansial perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai langkah awal menuju terciptanya BUMN yang kuat secara teknis maupun finansial dalam rangka mencapai kemandirian bangsa dalam berbagai bidang khususnya dalam pertahanan ekonomi. Langkah inilah yang kini sedang diupayakan pemerintah terhadap lima perusahaan BUMN industri pertahanan strategis yang dalam beberapa tahun terakhir ini mengalami masalah keuangan.

Akibat masalah keuangan tersebut perusahaan-perusahaan BUMN industri pertahanan strategis itu kini mengalami kesulitan modal kerja juga krisis kinerja organisasi untuk membiayai berbagai pesanan pekerjaan dari para pelanggan mereka. Walaupun pesanan pekerjaan cukup banyak, mereka tidak dapat mengerjakannya karena keterbatasan modal kerja. Perbankan dalam negeri sendiri tidak bersedia membiayai berbagai pekerjaan BUMN industri strategis ini karena mereka menerapkan prinsip kehati-hatian (prudent) yang ketat mengingat neraca keuangan perusahaan BUMN industri strategis yang sedang menurun (Majalah KINA 2015). Hal ini lah yang memacu Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) harus memacu Efektivitas Organisasinya untuk menghindari penurunan kinerja yang bisa mengakibatkan permasalahan keuangan.

Efektivitas merupakan isu sentral, baik secara implisit maupun eksplisit dalam semua pekerjaan pakar dan peneliti yang melakukan kajian tentang organisasi. Cameron (2004) menemukan bahwa semua

teori organisasi mengacu pada beberapa konsepsi mengenai perbedaan antara kinerja kualitas tinggi dan kinerja kualitas rendah. Konsep efektivitas dan kinerja berkembang sebagai hasil dari adanya kritik yang dihadapi. Dari sudut pandang teoritis, kritik utamanya bersumber dari kesulitan mengkonsepsikan teori organisasi yang tidak memasukkan konstruk efektivitas. Konstruk tersebut harus dapat dipahami untuk menjelaskan variasi intra atau antar organisasi. Konsekuensinya ialah kritik senantiasa muncul seiring dengan adanya keinginan untuk meningkatkan konseptualisasi, pengukuran, dan penilaian konstruk efektivitas. Meskipun demikian, saat ini terdapat kesepakatan bahwa: (i) efektivitas organisasi mensyaratkan beragam kriteria, (ii) kriteria tersebut mempertimbangkan sarana dan tujuan, (iii) pilihan model dan kriteria yang digunakan harus fleksibel dan sesuai dengan konteks, definisi, identifikasi keterbatasan dan kriteria efektivitas organisasi yang masih problematik

Hubungan antara efektivitas organisasi dengan efektivitas BUMNIS merupakan bidang kajian organisasi yang sangat penting, mengingat bahwa BUMNIS memiliki beban yang berat selain harus mampu bertahan di dunia usaha industri pertahanan, BUMNIS juga dituntut agar bisa berperan dalam mewujudkan kemandirian pertahanan dalam pemenuhan kebutuhan alutsista TNI. Hal ini seperti sudah disebutkan dalam sasaran encana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, yang nantinya diharapkan industri startegis ini dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Dalam uraian mengenai Efektivitas Organisasi BUMNIS diatas, selain menekankan mengenai struktur organisasi juga menekankan mengenai proses pencapaian tujuan organisasi. Proses pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting karena tercapainya tujuan organisasi memiliki dampak positif tidak hanya untuk organisasi tersebut, tapi juga memiliki dampak positif kepada perekonomian Indonesia. Semakin kuat BUMN negara Indonesia maka semakin tinggi pula kontribusinya kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)

dan kontribusi tidak langsungnya berupa *multiplier effect* bagi perkembangan perekonomian nasional.

Berdasarkan Undang-undang (UU) nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dijelaskan bahwa BUMN industri strategis yang seharusnya bertujuan untuk membangun dan mengembangkan industri pertahanan serta kemandirian Pertahanan dan Keamanan (HANKAM) dan dijadikan sebagai tembok pertahanan ekonomi terakhir di Indonesia justru malah menambah beban anggaran kepada RAPBN dengan menyokong BUMN strategis tersebut untuk tetap bertahan. Salah satunya BUMN industri strategis yang dimaksud adalah PT Pindad (Persero).

PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan industri manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang produk militer dan produk komersial. kegiatan PT. Pindad (Persero) mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, assembling, dan fabrikasi serta perawatan. Pada 5 tahun terakhir PT Pindad (Persero) juga mengalami hal yang sama terkait dengan masalah keuangan. Berikut data laporan keuangan PT Pindad pada tahun 2016 terakhir:

**Tabel 1.1 Laporan Laba Rugi PT Pindad 2016**

Uraian	2012	2013	2014	2015	2016	Description
<b>LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASI</b>			<b>CONSOLIDATED PROFIT/LOSS REPORT</b>			
Penjualan Bersih	1.507,62	1.877,51	1.436,68	1.948,82	<b>2.025,44</b>	Net Sales
Beban Pokok	(1.058,24)	(1.365,98)	(1.056,54)	(1.545,31)	<b>(1.630,50)</b>	Cost of Goods Sold
Laba Kotor	449,38	511,53	380,14	403,51	<b>394,94</b>	Gross Profit
Rasio Laba Kotor	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	Gross Profit Margin
Beban Usaha	290,64	(320,07)	(299,70)	(269,36)	<b>(411,55)</b>	Expenses
Laba (Rugi) Usaha	158,74	191,46	80,45	134,14	<b>(16,61)</b>	Operating Profit (Loss)
Rasio Laba Usaha	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>-1%</b>	Operating Profit Margin
Pendapatan (Beban) di Luar Usaha	(52,64)	(109,87)	(97,20)	(130,78)	<b>63,65</b>	Other Income
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	106,11	81,59	(16,75)	3,37	<b>47,04</b>	Profit (Loss) Before Income Tax
Pajak Penghasilan	(29,19)	(27,93)	6,97	0,80	<b>(0,80)</b>	Income Tax
Laba (Rugi) Setelah Pajak	76,91	53,65	(9,77)	4,16	<b>46,24</b>	Profit (Loss) After Tax

**Sumber: Annual Report PT Pindad 2016, telah diolah kembali**

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat penurunan *gross profit margin* dimana perbandingan penjualan bersih dengan beban pokok penjualan dari tahun ke tahun menurun dari tahun 2012 sebesar 30% hingga tahun 2016 sebesar 19%. Hal yang sama juga terjadi dengan *Operating Profit Margin* dimana dari tahun ke tahun terus menurun hingga merugi pada tahun 2016 sebesar -1% dikarenakan beban usaha pada tahun 2016 meningkat drastis sebesar 52%. Profit laba yang terjadi pada tahun 2016 terjadi dikarenakan turunnya biaya lain-lain dikarenakan selisih kurs Rupiah dan Dollar AS yang memang tidak berhubungan langsung terhadap operasional perusahaan.

Menurut Sardjito dan Mutaher (2007) Untuk melihat sebuah efektivitas perusahaan biasanya dengan membandingkan *gross profit margin* dalam beberapa tahun berturut-turut. Dari data ini jika angkanya naik kita bisa menganalisa pendapatan apa yang naik atautkah beban apa yang turun, semakin besar *gross profit margin* maka perusahaan makin sehat, sebaliknya jika *gross profit margin* kecil maka profit makin kecil dan bisa menuju rugi.

Untuk membandingkan kinerja satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dalam industri yang sama dapat menggunakan *gross profit margin* sebagai *benchmark*. Dari fenomena tersebut peneliti mengaitkan variabel partisipasi anggaran mengenai apa yang menyebabkan terjadinya penurunan Efektivitas Organisasi tersebut di PT Pindad (Persero).

PT Pindad (Persero) sadar dengan permasalahan yang terjadi ini, oleh karena itu dibuatlah langkah-langkah strategis untuk memaksimalkan kinerja perusahaan ini antara lain penetapan Tata Nilai baru perusahaan, restrukturisasi organisasi, peningkatan keunggulan persaingan produk dan layanan, dan efisiensi proses *integrated supply chain management* merupakan bagian penting dari program “*quick win*” untuk menyongsong peluang yang lebih baik di tahun-tahun mendatang. (*Annual Report PT Pindad 2016*).

Ketika terjadi sebuah permasalahan keuangan di perusahaan maupun organisasi, banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran, hal ini dikarenakan anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Sumarno,2005). Menurut Brownell dalam Supanto (2015) menyebutkan alasannya mengapa ini sangat menarik yaitu partisipasi anggaran dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Dalam partisipasi anggaran, keterlibatan eksekutif dan legislatif dalam proses pembuatan keputusan pengalokasian anggaran menjadi sangat dinamis, terlebih lagi dalam kondisi dimana terdapat kepentingan dan preferensi yang mungkin berbeda terhadap anggaran. Dengan dilibatkannya manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada manajer bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya, sehingga akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan instansi (*goal congruence*). Dengan demikian jika tercapainya tujuan perusahaan, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai target anggaran yang ditetapkan (Supanto, 2015).

Selain itu variabel lain yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi adalah budaya organisasi. PT Pindad mempunyai slogan yang dinamakan Tata Nilai Perusahaan dimana slogan tata nilai perusahaan tersebut adalah Jujur, Belajar, Unggul, dan Selamat yang setiap indikator mempunyai fungsi masing-masing. Jujur yaitu selaras antara perkataan dan perbuatan, ikhlas, tulus, dan lurus hati. Belajar yaitu mengembangkan kompetensi diri dan organisasi secara berkelanjutan. Unggul yaitu menjadi lebih baik dalam segala aspek. Selamat yaitu Menciptakan suasana aman dan nyaman di lingkungan Perusahaan. Keempat tata nilai tersebut membentuk sebuah budaya organisasi yang akan diteliti.

Budaya organisasi yang diterapkan selalu dianggap sebagai nilai dan sistem dari organisasi tersebut dan mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, dan mengembangkan Sumber

Daya Manusia (SDM) agar semakin berkualitas. Untuk mengukur sebuah keefektifan sebuah organisasi, sistem yang lahir dari organisasi tersebut juga perlu dikaji bagaimana sistem tersebut dapat diterapkan kepada semua pegawai di organisasi tersebut.

Berbagai hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell dalam Supanto (2015), mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan efektivitas. Kinerja organisasi menyatakan bahwa budaya dapat diposisikan sebagai salah satu strategi (strategi budaya) dalam melakukan reformasi organisasi (birokrasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas melalui pendekatan yang mematahkan adat istiadat dan kebiasaan, menyentuh hati, dan menguatkan akal pikiran.

Efektivitas Organisasi juga tidak lepas dalam lingkungan usaha yang diakibatkan oleh globalisasi yang memang tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi. Hal ini disebabkan karena perusahaan dituntut untuk melakukan respon terhadap perubahan yang terjadi, dengan berinvestasi pada bidang teknologi informasi. Dewasa ini, perhatian terhadap penyesuaian struktur organisasi yang melibatkan teknologi informasi semakin meningkat.

Sebagai Perusahaan yang bergerak di bidang industri strategis yang menggunakan teknologi canggih dan berskala internasional, PT Pindad membutuhkan SDM yang profesional dan berkompetensi kelas dunia untuk mengoperasikan teknologi secara maksimal. Melalui langkah ini PT Pindad dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki dan memperluas pangsa pasar ke berbagai penjuru dunia sesuai dengan sasaran perusahaan tahun 2016-2020 yaitu "*Spread the wings*". Sehingga tuntutan atas pemakaian teknologi pun mempengaruhi keefektifan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Fey dan Denison (2000) juga mengatakan bahwa terdapat pengaruh antara Teknologi terhadap Efektivitas Organisasi yang didukung oleh beberapa variabel, salah satunya adalah variabel partisipasi anggaran dan budaya organisasi. Organisasi dikonsepsikan sebagai teknologi, struktur sosial, budaya, dan struktur fisik yang dilengkapi dan

saling terkait dalam suatu lingkungan sehingga memunculkan hubungan langsung dan tidak langsung antara budaya dan struktur terhadap organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini akan meneliti lebih dalam sejauh mana partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan teknologi mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi di PT Pindad (Persero). Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan kepada berbagai pihak terkait khususnya kepada BUMNIS dalam pengambilan keputusan dan kebijakan sebagai perwujudan ketahanan dan kemandirian ekonomi pertahanan yang handal.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sebagaimana telah diuraikan dalam latar belakang masalah di atas, bahwa terjadi permasalahan pada efektivitas organisasi pada PT Pindad (Persero), sehingga perlu mendapat perhatian. Oleh karena itu, peneliti mengembangkan model penelitian dengan mengidentifikasi masalah yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT Pindad (Persero) yang meliputi:

1. Efektivitas organisasi yang masih terlihat lesu, hal ini dikarenakan perilaku pegawai yang kurang dalam memotivasi untuk menjalankan tugas sehari-hari, yang diindikasikan dengan masih banyak pegawai yang menggunakan metode kerja lama dan kurang memiliki inisiatif untuk mengubahnya agar lebih efektif dan efisien.
2. Banyak pegawai yang kurang memahami pentingnya sebuah partisipasi anggaran dalam perusahaan, sehingga beberapa pegawai tidak mengetahui bagaimana kondisi nyata dari instansi maupun organisasi.
3. Pegawai di PT Pindad selama ini belum terlihat memahami Tata Nilai Perusahaan PT Pindad terbaru yaitu Jujur, Belajar, Unggul, dan Selamat di lingkungan organisasi yang dapat membantu pengembangan kompetensi pribadi dan organisasi.

4. Aktivitas berbagi pengetahuan belum berjalan dengan baik, seperti ditunjukkan masih tidak optimalnya jaringan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk mempercepat penyebaran informasi dan pengetahuan antar rekan kerja dengan adanya kerjasama tim yang solid.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah peneliti agar lebih fokus dalam menganalisis masalah penelitian. Selain itu, pembatasan yang dilakukan dalam penelitian ini mengingat terbatasnya waktu, biaya dan tenaga, serta sumberdaya lain yang mendukung penelitian ini. Oleh karena itu, maka pemasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada tiga variabel yang diduga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT Pindad (Persero) yaitu: (1) Partisipasi Anggaran; (2) Budaya Organisasi; dan (3) Teknologi.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, dapat diambil suatu rumusan masalah yang akan dijadikan fokus dan perhatian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi?
3. Apakah Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi?
4. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi?
6. Apakah Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi.
2. Menganalisis Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi.
3. Menganalisis Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi.
4. Menganalisis Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi.
5. Menganalisis Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi.
6. Menganalisis Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Aspek Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman terhadap ilmu ekonomi pertahanan. Secara khusus, penelitian ini memberikan pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap pengaruh partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap Efektivitas Organisasi dengan Teknologi sebagai variabel intervensi.

### **1.6.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kepada pemerintah dalam mengambil kebijakan menghadapi ancaman dan yang akan datang jika terjadi ancaman nirmiliter khususnya pada sektor ekonomi, serta memberikan informasi kepada masyarakat umum mengenai kebijakan dan manfaat nyata terhadap strategi pertahanan ekonomi dalam meningkatkan kompetensi BUMNIS yang dilakukan Indonesia demi ketahanan dan kemandirian ekonomi nasional.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 Efektivitas Organisasi

Dalam konsepnya efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat multidimensional, terkadang makna yang diungkapkan sering berbeda, walaupun pada akhirnya tujuan dari efektivitas itu adalah pencapaian tujuan. Secara etimologi kata efektivitas berasal dari kata efektif, dalam bahasa Inggris “*effective*” telah mengintervensi ke dalam bahasa Indonesia dan memiliki makna “berhasil”. Soekanto (1990) menerangkan efektivitas berasal dari kata *effektivitas* yang berarti ukuran sampai sejauh mana suatu kelompok mencapai tujuan.

Menurut Bastian dalam Tangkilisan (2005) menyatakan efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya bahwa efektivitas dapat dilihat melalui pencapaian hasil yang kemudian disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Miller dalam Tangkilisan (2005) mengungkapkan bahwa efektivitas dimaksud sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas ini harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi terutama mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian suatu tujuan.

Terdapat dua pendekatan yang sering digunakan dalam studi efektivitas menurut Ivancevich and Matteson (2007,21) yakni: Pertama *goal approach* yakni pendekatan yang diterapkan secara luas dalam mengukur efektivitas. Menurut pandangan pendekatan ini, sebuah organisasi dibentuk untuk mencapai sasaran. Efektivitas yang dimaksud adalah pencapaian sasaran yang telah ditetapkan melalui usaha bersama-sama. Tingkat capaian menunjukkan tingkat efektivitas, kedua, *system*

*theory approach*, dimana yang termasuk diperhatikan pula adalah perilaku internal dan eksternal organisasi.

Menurut Barnard (1938:20) efektivitas organisasi merupakan kemahiran dalam sasaran spesifik dari organisasi yang bersifat objektif (“*If it accomplished its specific objective aim*”). Schein dalam bukunya “*Organizational Psychology*” mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan juga bertumbuh, lepas dari fungsi-fungsi tertentu yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Efektivitas Organisasi termasuk dalam studi tentang perilaku organisasi (*organizational behavior*) dimana topik ini telah menarik banyak minat para peneliti untuk melakukan kajian dan penelitian. Kajian dan penelitian tersebut telah menghasilkan berbagai teori dan analisis yang dapat digunakan untuk mengukur Efektivitas Organisasi. Efektivitas Organisasi berkenaan dengan efisiensi dan efektifitas organisasi. Robbins & Coulter (2010:27) mengemukakan bahwa keefektifan berarti tercapainya tujuan.

Gibson (2002) mengemukakan 5 kriteria untuk menilai hasil sebuah organisasi, yakni

1. Efisiensi
2. Efektivitas
3. Kepuasan karyawan
4. Kemampuan adaptasi terhadap perubahan, dan
5. Kemampuan memperoleh sumber daya.

Efektivitas merujuk ukuran kualitas output yang dihasilkan organisasi, apakah unit output cukup baik sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam konteks yang lebih luas, efektivitas digunakan untuk menilai proses dalam organisasi. Langford dalam Mullins (2005,264) mengemukakan kriteria umum efektivitas adalah alokasi sumber daya, pencapaian tujuan, perencanaan, pengaturan, koordinasi, dan pengawasan.

Berdasarkan pengertian Efektivitas Organisasi menurut beberapa ahli diatas, peneliti menyimpulkan yang dimaksud dengan Efektivitas Organisasi dalam penelitian ini dapat dipakai untuk menjelaskan keberhasilan dalam melaksanakan sesuatu atau melakukan sesuatu dan efektivitas juga digunakan untuk memberi batasan dari segi hasil dan dampak yang dicapai. Walaupun demikian, peneliti menyimpulkan bahwa efektivitas lebih dapat digunakan sebagai ukuran untuk melihat tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi melalui hasil yang sudah diperoleh. Adapun beberapa indikator untuk mengukur Efektivitas Organisasi dalam mencapai tujuannya sebagai berikut: (1) Penggunaan sumber daya secara optimal, (2) Tingkat produktifitas yang tinggi, (3) Kepuasan staf terhadap pekerjaan dan suasana kerja, serta (4) Komitmen terhadap pekerjaan

### **2.1.2 Partisipasi Anggaran**

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen akan membuat sebuah perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut baik dari kinerja maupun laporan. Komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran. Menurut Mulyadi (2010:488) anggaran didefinisikan sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Sedangkan Anthony dan Govindarajan (2004:90) Anggaran merupakan sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat perencanaan untuk jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi.

Menurut Hansen & Mowen (2009:423) Anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Dharmanegara (2010:2) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang

dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka panjang.

Peneliti menyimpulkan berdasarkan beberapa definisi di atas anggaran merupakan suatu rancangan kerja yang dinyatakan secara formal oleh manajemen dan diukur dalam satuan moneter yang biasanya mencakup jangka waktu satu tahun untuk kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Mulyadi (2010:513) menjelaskan untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran.
2. Organisasi anggaran
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja dalam pelaksanaan anggaran.

Dalam penjelasan di atas dapat dilihat bahwa untuk menghasilkan anggaran yang bagus maka salah satu hal yang dibutuhkan adalah partisipasi penyusunan anggaran oleh jajaran manager serta para pegawai yang terlibat dalam penganggaran.

Menurut Brownell dalam Supanto (2015), partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Jadi, partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan pihak-pihak secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan perencanaan atau estimasi anggaran (Anthony & Govindarajan, 2004). Dengan melihat dan mengikuti perencanaan anggaran organisasi, maka

Menurut Siegel dalam Riyanto (2008) partisipasi anggaran adalah proses keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang berdampak di masa mendatang bagi pembuat keputusan tersebut yang melibatkan semua manajer dalam proses pengambilan keputusan. Dengan konsekuensi melibatkan banyak partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran

Berdasarkan uraian tersebut di atas menurut pendapat para ahli bahwa partisipasi anggaran adalah keterlibatan antar bagian eksklusif dari divisi penganggaran dengan para individu yang terkait dengan anggaran berkumpul dan membuat perencanaan atau estimasi anggaran dengan konsekuensi melibatkan banyak partisipan dan memacu langsung kepada para partisipan dengan mengetahui bagaimana kondisi nyata dari instansi maupun organisasi sehingga membuat sebuah dorongan atas kenyataan tersebut untuk berbuat sesuatu, dengan indikator (1) Keikutsertaan pegawai dalam penyusunan anggaran, (2) Besarnya pengaruh pegawai terhadap penetapan anggaran, dan (3) Kesempatan pegawai dalam memberikan pendapat.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga berpengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007).

Robbins & Coulter (2010: 63) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi atau organizational culture adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”. Dalam kebanyakan

organisasi, nilai- nilai dan praktik- praktik yang dianut bersama (shared) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar- benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Edy Sutrisno (2010:2), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (values), keyakinan- keyakinan (beliefs), asumsiasumsi (assumptions), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai- nilai atau norma- norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah- masalah organisasi (perusahaan).

Dalam pelaksanaan pekerjaan setiap anggota organisasi harus berpedoman kepada nilai-nilai yang diwujudkan dalam suatu norma yang tertulis maupun tidak tertulis. Norma-norma tersebut seperti ketaatan bekerja, bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, jujur dalam melaksanakan pekerjaan, dan melakukan pembaharuan (inovasi) dalam melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai yang ada pada organisasi selanjutnya bagian dari kepribadiannya dan merupakan keyakinan yang dipertahankan selama jangka waktu yang lama. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai.

(Schein, 2004) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga tingkatan, yaitu :

1. Artifak merupakan sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar
2. Nilai (Value) merupakan tingkatan yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, sehingga value dapat diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.

3. Asumsi dasar (Basic Assumption) adalah hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Asumsi dasar dapat diartikan suatu filosofi atau keyakinan, yaitu suatu yang tidak dapat dilihat oleh mata tapi hal tersebut ada.

Ketiga dimensi budaya organisasi tersebut secara tegas menentukan kehidupan organisasi dan secara intuisi menggabungkan ke dalam keahlian eksekutif yang digunakan untuk mengatur orang, merumuskan strategi dan merubah organisasi.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli diatas peneliti menyimpulkan yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara beorganisasi dan berperilaku dari para anggota organisasi. Jadi jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku individu dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target kinerja yang ditetapkan.

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaanya, dengan indikator budaya organisasi sebagai berikut (1) Inovasi dan mengambil resiko, Sejauh mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko, (2) Pengamalan tata nilai perusahaan, sejauh mana karyawan mengikuti tata nilai perusahaan, analisis dan perhatian terhadap detail, (3) Orientasi hasil Sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu, (4) Kemantapan, Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

#### 2.1.4 Teknologi

Teknologi memiliki pengertian yang beraneka ragam walaupun masing-masing definisi memiliki tujuan yang sama. Menurut Goodhue (1995) dalam Eka dan Sabaruddinsah (2011) mendefinisikan teknologi sebagai alat yang digunakan oleh individu untuk membantu menyelesaikan tugas. Teknologi tidak hanya terbatas pada teknologi komputer (perangkat keras dan perangkat lunak) yang digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, melainkan juga mencakup teknologi untuk mengirimkan informasi. Secara umum teknologi adalah segala bentuk teknologi yang diterapkan untuk memproses dan mengirimkan informasi dalam bentuk elektronik.

Charles Perrow (2013) mendefinisikan teknologi sebagai proses mengubah bahan mentah (termasuk manusia, simbol atau material) menjadi produk atau pelayanan yang diinginkan atau yang dituntut. Mesin, peralatan dan suplay semuanya dapat menjadi komponen teknologi, tapi yang komponen paling penting adalah proses mengubah bahan mentah menjadi bahan jadi yang diinginkan.

Pemanfaatan teknologi informasi merupakan sarana penunjang / pendorong bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Romney (2006) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas/proses bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut. Adapun pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat dilihat dari dampak pemanfaatan teknologi informasi pada rantai nilai organisasi (value chain).

Romney (2006) juga mengemukakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi bukan merupakan strategi dasar dari organisasi tersebut, implementasi teknologi informasi digunakan untuk membantu dalam pencapaian strategi organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, akses terhadap proses bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan cepat sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat dan akurat dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

Teknologi informasi itu sendiri adalah teknologi yang digunakan untuk menghasilkan informasi dan menyebarkannya baik yang bersifat finansial maupun non finansial. Husein dan Wibowo (2000) menyatakan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap struktur organisasi, cara berbisnis, cakup organisasi, pekerjaan dan karir dari manajer organisasi. Istilah sistem informasi meliputi pemanfaatan teknologi informasi bagi para manajer.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat meningkatkan akses atas informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai status pengiriman; memungkinkan organisasi untuk mengurangi jumlah persediaan penyangga (*inventory buffer*); meningkatkan efisiensi operasi internal perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan berteknologi tinggi (misalnya industri perakitan mobil, komputer, elektronik dan lain-lain); dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan penjualan dan pemasaran, pembelian, sumber daya manusia serta dukungan layanan purna jual.

Berdasarkan pengertian Teknologi menurut beberapa ahli diatas peneliti menyimpulkan yang dimaksud dengan Teknologi dalam penelitian ini adalah pemanfaatan teknologi yang dilakukan oleh organisasi untuk memudahkan setiap kegiatan serta memaksimalkan kinerja agar mencapai tujuan organisasi.

Teknologi adalah jenis teknologi yang digunakan untuk mengubah bahan mentah ke dalam produk akhir dan relevansinya dengan karakteristik staf dalam aspek keterampilan, pengetahuan serta teknik yang ditandai dengan indikator sebagai berikut: (1) Kesesuaian pengetahuan staf dengan jenis teknologi, (2) Kesesuaian keterampilan staf dengan jenis teknologi, (3) Jenis teknologi yang digunakan, (4) Penyesuaian jenis teknologi dengan perkembangan IPTEK.

### 2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Yanuar Chandra Aditia (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja	Penelitian menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan secara tidak langsung berpengaruh positif melalui motivasi kerja.
2	Lanita Winata dan Lokman Mia (2015)	<i>Information Technology and the Performance Effect of Managers' Participation in Budgeting: Evidence From the Hotel Industry. Journal of Hospitality Management</i>	Teknologi Informasi, Kinerja Manajerial, Partisipasi Anggaran	Penelitian ini menyimpulkan bahwa Teknologi dan kinerja berpengaruh terhadap partisipasi anggaran.
3	Wahyudin Nor (2007)	Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antar Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial	Desentralisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial	Penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial dan secara tidak langsung berpengaruh melalui desentralisasi dan gaya kepemimpinan
4	Diana Rahmawati (2009)	Peran Teknologi Informasi Dalam Hubungan Struktur Organisasi dengan Lingkungan (Suatu Kajian Teori)	Teknologi Informasi, Struktur Organisasi	Penelitian ini menyimpulkan bahwa Teknologi berpengaruh langsung terhadap Efektivitas Organisasi.
5	Rudi Suryadi (2008)	Perkembangan iklim organisasi dan budaya organisasi dalam penerapannya pada lingkungan organisasi modern	Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Lingkungan Organisasi	Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap lingkungan organisasi.
6	Cecilia Lelly Kewo (2014)	<i>The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance</i>	Partisipasi Anggaran, Efektivitas Organisasi Internal Kontrol, Performa Manajerial	Penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran, berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

Dengan melibatkan para partisipan dalam penyusunan anggaran maka para partisipan pun akan mengetahui bagaimana kondisi nyata dari instansi maupun organisasi sehingga membuat sebuah dorongan atas kenyataan tersebut untuk berbuat sesuatu. Dorongan ini lah yang akan meningkatkan keefektifan sebuah organisasi untuk berubah. Dengan demikian dapat diduga partisipasi anggaran berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian yang menjelaskan hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap Efektivitas Organisasi antara lain (Dewi Anggraeni Listiyaningsih, 2012) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, serta pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya untuk membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Dengan demikian dapat diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian yang menjelaskan hubungan antara pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi antara lain (Yanuar Chandra Aditia, 2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi.

### **2.2.3 Pengaruh Teknologi (X3) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

Salah satu manfaat teknologi yang dikreasi manusia saat ini adalah bagaimana agar aktifitas manusia berjalan lebih efisien dan efektif. Dalam lingkungan organisasi, teknologi sangat bermanfaat terutama dalam aspek kecepatan penyampaian informasi dan mengakses informasi, disamping untuk memperlancar dan mempercepat proses administrasi. Dengan demikian dapat diduga pemanfaatan teknologi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian yang menjelaskan hubungan antara pengaruh Teknologi terhadap efektivitas organisasi antara lain (Diana Rahmawati, 2009) menunjukkan bahwa teknologi berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi

### **2.2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Teknologi (X3)**

Partisipasi anggaran merupakan rapat yang hanya bisa diakses oleh para manajer setingkat atas serta beberapa orang yang terkait dalam anggaran saja. Oleh karena itu tuntutan atas media atau alat yang lebih canggih merupakan sebuah keharusan sehingga bukan hanya tujuan organisasi tercapai secara efisien dan efektif, tetapi juga keamanan sebuah kerahasiaan data dan kecepatan penyampaian informasi dapat terlaksana. Media atau alat yang dapat menjamin kondisi tersebut adalah pemanfaatan teknologi.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dapat berjalan maksimal apabila didukung oleh pemakaian teknologi yang memadai. Penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap Teknologi adalah (Winata dan Mia, 2005) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap teknologi.

### **2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Teknologi (X3)**

Budaya organisasi mempunyai tiga fungsi yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, mengembangkan SDM agar

semakin berkualitas, dan sebagai andalan daya saing. Untuk mencapai ketiga fungsi tersebut maka keterlibatan pemanfaatan teknologi sangatlah dibutuhkan untuk menunjang SDM agar menjadi lebih berkualitas.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemanfaatan teknologi dapat mempercepat tujuan utama dari budaya organisasi yaitu pengembangan usaha dan pengembangan SDM organisasi tersebut. Penelitian yang menjelaskan hubungan antara pengaruh budaya organisasi terhadap Teknologi adalah (Rudy Suryadi, 2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap teknologi.

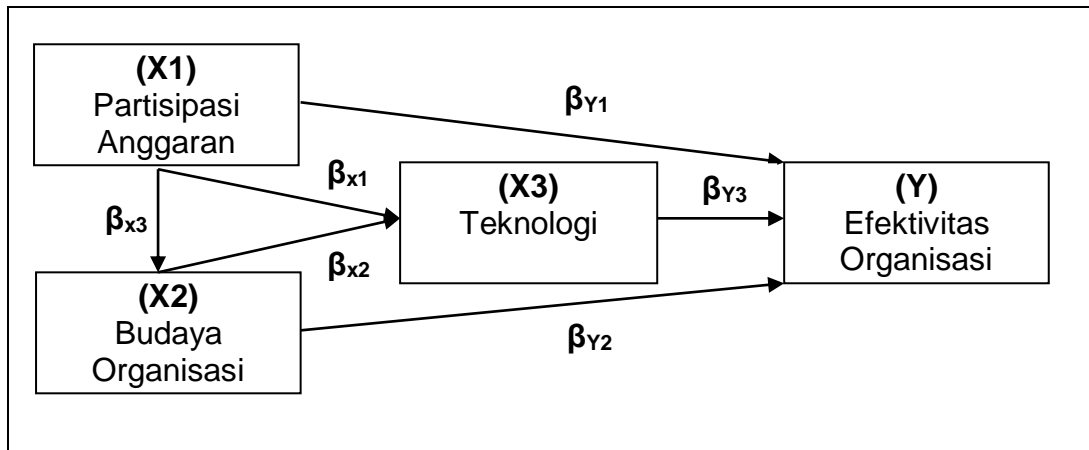
### **2.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Budaya Organisasi (X2)**

Setiap manager maupun yang terlibat dalam setiap divisi wajib melaporkan apa saja yang divisi tersebut butuhkan sehingga proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas merupakan budaya organisasi dengan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dapat berjalan apabila didukung oleh budaya organisasi yang memadai. Penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi adalah (Supomo dan Indriantoro, 2002) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi.

### **2.2.7 Model Penelitian**

Dari uraian pemikiran tersebut di atas dapat diperjelas variabel pengaruh partisipasi anggaran, budaya organisasi dan Teknologi terhadap Efektivitas Organisasi, secara skematis digambarkan seperti pada gambar seperti ini di bawah ini:



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik, maka dapat dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis pertama

$$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} > 0$$

#### 2. Hipotesis kedua

$$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} > 0$$

#### 3. Hipotesis ketiga

$$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y3} > 0$$

#### 4. Hipotesis keempat

$$H_0 : \beta_{X1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{X1} > 0$$

#### 5. Hipotesis kelima

$$H_0 : \beta_{X2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{X2} > 0$$

#### 6. Hipotesis keenam

$$H_0 : \beta_{X3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{X3} > 0$$

**Keterangan :**

- Ho : Hipotesis Nol, menyatakan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- H1 : Hipotesis alternatif, yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- $\beta_{Y1}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Organisasi (Y).
- $\beta_{Y2}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Organisasi (Y).
- $\beta_{Y3}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh Teknologi ( $X_3$ ) terhadap Efektivitas Organisasi (Y).
- $\beta_{x1}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap Teknologi ( $X_3$ ).
- $\beta_{x2}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Teknologi ( $X_3$ ).
- $\beta_{x3}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi yang menyatakan pengaruh partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ).

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, yaitu sebuah penyelidikan tentang masalah sosial atau masalah manusia yang berdasarkan pada pengujian sebuah teori yang terdiri dari variabel-variabel, diukur dengan angka dan dianalisis dengan prosedur statistik untuk menentukan apakah generalisasi prediktif teori tersebut benar dan peneliti harus terlepas dari yang diteliti. Sugiyono (2016:13) menyebutkan bahwa, “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Tipe penelitian yang digunakan yaitu tipe eksplanatif, yang menurut Agus Purwanto dan Ratih Sulistyastuti (2007:59-60) adalah, “Menjelaskan keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen. Selanjutnya dijelaskan secara deskriptif dalam menganalisis hasil penelitian”. Di dalam penelitian kuantitatif ini peneliti menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yaitu dengan penelitian survei yaitu pengumpulan data terhadap sampel. Tujuan survei adalah untuk menggambarkan karakteristik dari sejumlah besar populasi. Oleh karena itu sampel menjadi isu penting dalam survei.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pindad (Persero) tepatnya di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Kegiatan yang dilakukan pada penelitian ini

meliputi studi pendahuluan, perijinan, identifikasi, pengukuran awal, pemberian perlakuan hingga pengukuran akhir.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini berlangsung selama 7 bulan dimulai dari bulan Juli 2017 sampai dengan bulan Januari 2018 dimulai dari pembuatan proposal penelitian, pembuatan instrumen, pelaksanaan penelitian, hingga penyusunan laporan penelitian.

**Tabel 3.1 Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	2017						2018	
		Jul	Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb
1	Pengajuan Tema dan Judul Tesis								
2	Bimbingan dan Konsultasi								
3	Penyiapan dan Persiapan Proposal								
4	Sidang Ujian Proposal Tesis								
5	Perbaikan Final Proposal Tesis								
6	Pengumpulan Data								
7	Pengolahan dan Analisis Data								
8	Penyusunan Laporan Penelitian Tesis								
9	Ujian Tesis								
10	Perbaikan dan Penyerahan Tesis								

Sumber: Data primer diolah peneliti

### 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat atau pegawai yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran di PT Pindad. Populasi dalam penelitian ini adalah top manager, middle

manager dan lower manager yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran berjumlah total 85 orang, terdiri dari:

1. *Top Manager* sejumlah 17 orang;
2. *Middle Manager* sejumlah 34 orang; dan
3. *Lower Manager* sejumlah 34 orang

### 3.3.2 Sampel Penelitian

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling* dari populasi yang ada dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut (Muhyiddin, Tarmizi dan Yulianita, 2017,p.143):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- N = Jumlah sampel  
 N = Jumlah populasi  
 e = Batas toleransi kesalahan

Berdasarkan rumus diatas dengan batas toleransi kesalahan 5%, maka diperoleh jumlah sampel :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{85}{1 + 85(0,05)^2} = \frac{85}{1 + 0,2125} = \frac{85}{1,2125} = 70,103 = 70$$

Pengambilan sampel bertingkat dilakukan secara *proportionate random sampling*, dengan rumus :

$$n = \frac{N_i}{N} \times (n)$$

Dimana :

- ni = Jumlah anggota sampel menurut stratum  
 n = Jumlah anggota sampel seluruhnya  
 Ni = Jumlah anggota populasi menurut stratum

$N$  = Jumlah anggota populasi seluruhnya

sehingga diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Proportionate Stratified Random Sampling**

<i>Top Manager</i>	17	$17/85 \times 70$	14
<i>Middle Manager</i>	34	$34/85 \times 70$	28
<i>Lower Manager</i>	34	$34/85 \times 70$	28
<b>TOTAL</b>			<b>70</b>

Setelah didapati keterangan dari pihak PT Pindad, maka didapatkan sejumlah sampel sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Sebaran Sampel Penelitian**

<b>No</b>	<b>Biro/Bagian/Subbagian</b>	<b>Jumlah Responden</b>
1	Sekretaris Perusahaan	4
2	Divisi Pengamanan & Pengelolaan Aset	3
<b>Jumlah Responden dari Direktur Utama</b>		<b>7</b>
3	Divisi Perencanaan & Kinerja Perusahaan	5
4	Divisi Akuntansi & Keuangan	4
5	Divisi Human Capital & PO	5
6	Divisi Sistem Informasi Manajemen	4
<b>Jumlah Responden dari Direktur Keuangan &amp; Kinerja</b>		<b>18</b>
7	Divisi Bisnis Hankam	5
<b>Jumlah Responden dari Direktur Bisnis Produk Hankam</b>		<b>5</b>
8	Divisi Bisnis Industrial	4
<b>Jumlah Responden dari Direktur Bisnis Produk Industrial</b>		<b>4</b>
9	Divisi Teknologi & Pengembangan	4
10	Divisi Quality Assurance & K3LH	4
11	Divisi Supply Chain	3
<b>Jumlah Responden dari Direktur Teknologi &amp; Supply</b>		<b>10</b>
12	Divisi Senjata	4
13	Divisi Munisi	4
14	Divisi Kendaraan Khusus	5
<b>Jumlah Responden dari Direktur Bisnis Produk Hankam</b>		<b>13</b>
15	Divisi Alat Berat	4
16	Divisi Tempa-Car & Alat Perkeretaapian	5
17	Divisi Handakkom	4
<b>Jumlah Responden dari Direktur Bisnis Produk Industrial</b>		<b>13</b>
<b>Total Jumlah Responden</b>		<b>70</b>

Sumber: Data primer diolah peneliti

### **3.4 Instrumen Penelitian**

#### **3.4.1 Definisi Operasional Efektivitas Organisasi**

Efektivitas Organisasi adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Bastian dalam Tangkilisan:2005). Artinya bahwa efektivitas dapat dilihat melalui pencapaian hasil yang kemudian disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya, dengan indikator – indikator: 1) Penggunaan sumber daya secara optimal, 2) Tingkat produktifitas yang tinggi, 3) Kepuasan staf terhadap pekerjaan dan suasana kerja, dan 4) Komitmen terhadap pekerjaan.

#### **3.4.2 Definisi Operasional Partisipasi Anggaran**

Partisipasi Anggaran adalah keterlibatan antar bagian eksklusif dari divisi penganggaran dengan para individu yang terkait dengan anggaran berkumpul dan membuat perencanaan atau estimasi anggaran dengan konsekuensi melibatkan banyak partisipan dan memacu langsung kepada para partisipan dengan mengetahui bagaimana kondisi nyata dari instansi maupun organisasi sehingga membuat sebuah dorongan atas kenyataan tersebut untuk berbuat sesuatu, dengan indikator – indikator: 1) Keikutsertaan pegawai dalam penyusunan anggaran, 2) Besarnya pengaruh pegawai terhadap penetapan anggaran, dan 3) Kesempatan pegawai dalam memberikan pendapat.

#### **3.4.3 Definisi Operasional Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga berpengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan

organisasi (Wirawan, 2007). Dengan indikator – indikator: 1) Inovasi dalam mengambil resiko, 2) Pengamalan, 3) Orientasi hasil, 4) Kemantapan.

#### 3.4.4 Definisi Operasional Teknologi

Teknologi adalah pemanfaatan teknologi yang dilakukan oleh organisasi untuk memudahkan setiap kegiatan serta memaksimalkan kinerja agar mencapai tujuan organisasi. Teknologi adalah jenis teknologi yang digunakan untuk mengubah bahan mentah ke dalam produk akhir dan relevansinya dengan karakteristik staf dalam aspek keterampilan, pengetahuan serta teknik yang ditandai dengan indikator – indikator: 1) Kesesuaian pengetahuan staf dengan jenis teknologi, 2) Kesesuaian keterampilan staf dengan jenis teknologi, 3) Jenis teknologi yang digunakan, dan 4) Penyesuaian jenis teknologi dengan perkembangan IPTEK.

#### 3.4.5 Kisi – Kisi Instrumen

Berdasarkan indikator pada setiap variabel di atas, kemudian dikembangkan instrumen kuesioner. Adapun kisi-kisi instrumen kuesioner berdasarkan indikator dari setiap variabel di dalam penelitian ini akan ditampilkan di dalam tabel 3.4 berikut:

**Tabel 3.4 Kisi–kisi Instrumen**

Variabel	Indikator	No. Butir Uji Coba	Skala Pengukuran
<b>Efektivitas Organisasi (Y)</b>	1. Penggunaan sumber daya secara optimal,	1, 2, 3	Likert (Ordinal)
	2. Tingkat produktifitas yang tinggi,	4, 5, 6	
	3. Kepuasan staf terhadap pekerjaan dan suasana kerja	7, 8	
	4. Komitmen terhadap pekerjaan	9, 10	
<b>Partisipasi Anggaran (X1)</b>	1. Keikutsertaan pegawai dalam penyusunan anggaran.	1, 2, 3	Likert (Ordinal)
	2. Besarnya pengaruh pegawai terhadap penetapan anggaran.	4, 5, 6, 7	
	3. Kesempatan pegawai dalam memberikan pendapat.	8, 9, 10	

<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	1. Inovasi dan mengambil resiko 2. Pengamalan tata nilai perusahaan. 3. Orientasi hasil. 4. Kemantapan.	1, 2, 3 4, 5 6, 7, 8, 9, 10	Likert (Ordinal)
<b>Teknologi (X3)</b>	1. Kesesuaian pengetahuan staf dengan jenis teknologi 2. Kesesuaian keterampilan staf dengan jenis teknologi 3. Jenis teknologi yang digunakan 4. Penyesuaian jenis teknologi dengan perkembangan IPTEK	1, 2, 3 4, 5 6, 7 8, 9, 10	Likert (Ordinal)

### 3.5 Pengujian Instrumen

Penelitian ini harus diuji keabsahan dan keandalan datanya yaitu dengan tiga pengujian yaitu dengan uji instrumen, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Agar dapat memperoleh data dari responden dengan baik, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data penelitian harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Untuk itu kuesioner tersebut harus diuji terlebih dahulu tingkat validitas dan reliabilitas (Mas'ud, 2004).

#### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005), yaitu mengukur konstruk atau variabel yang di teliti periset.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui validitas kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

- 1) Jika nilai  $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$  pada nilai signifikansi 5%, maka item kuesioner dinyatakan valid.
- 2) Jika nilai  $r_{hitung} < \text{nilai } r_{tabel}$  pada nilai signifikansi 5%, maka item kuesioner dinyatakan tidak valid.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kehandalan, ketetapan atau keajegan atau konsistensi suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan handal jika jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuesioner adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Selain itu untuk menghasilkan kehandalan suatu instrumen atau kuesioner, peneliti haruslah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan kepada responden (Mas'ud, 2004). Peneliti melakukan pengukuran reliabilitas dengan cara one shot, yaitu melakukan pengukuran hanya sekali dan selanjutnya hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dalam kuesioner.

Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS for windows. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai  $\alpha > 0,60$  (Ghozali, 2005).

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara berikut :

- 1 Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.
- 2 Observasi lapangan yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada kegiatan yang berhubungan langsung terhadap subjek dan obyek penelitian yang diamati yaitu pada lembaga-lembaga/instansi terkait.
- 3 Data dan informasi dikumpulkan secara tidak langsung dari berbagai sumber yang valid, studi literatur/kepuustakaan, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, dokumen tertulis dari instansi terkait, media elektronik, internet, dan media cetak.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri untuk kemudian dimanfaatkan (Ruslan, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui pembuatan daftar pertanyaan dengan jumlah pilihan jawaban yang telah ditetapkan oleh peneliti (Hamidi, 2007). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner yang disebar kepada para responden yaitu pegawai yang ada di lingkungan kerja PT Pindad (Persero)

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk dimanfaatkan dalam suatu penelitian (Ruslan, 2004). Data sekunder bisa didapat dari berbagai sumber, misalnya: arsip organisasi, asosiasi profesi, perpustakaan, arsip pemerintah, dan data dari Internet.

Data sekunder dalam penelitian ini didapat dari internal dan eksternal organisasi. Data internal adalah data yang berasal dari dalam organisasi yaitu laporan profil organisasi, jumlah pegawai, data absensi, dan data kinerja pegawai. Data eksternal adalah data yang berasal dari luar organisasi dengan melakukan studi pustaka dan pencarian data yang berkaitan dengan topik penelitian di Internet.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyatno, 2008). Kemudian (Mas'ud, 2004) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk

mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

### 3.7.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ialah metode analisis yang menggunakan pendekatan dengan angka-angka yang dapat dihitung maupun diukur, dan dalam prosesnya menggunakan alat bantu statistik. Statistik sendiri merupakan cara-cara ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasikan data berupa angka-angka, kemudian menarik kesimpulan atas data tersebut, dimana data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau gambar (Algifari, 2003). Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut:

1. Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner
2. Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.
3. Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS) = diberi bobot / skor 5

Setuju ( S ) = diberi bobot / skor 4

Netral ( N ) = diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju ( TS) = diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi bobot / skor 1

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh.

4. Tabulating yaitu memasukan data-data yang sudah dikelompokkan, ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.
5. Penarikan kesimpulan.

### 3.7.2 Analisis Regresi Linier

Pengertian regresi secara umum adalah sebuah alat statistik yang memberikan penjelasan tentang pola hubungan (model) antara dua variabel atau lebih. Untuk mempelajari hubungan – hubungan antara variabel bebas maka regresi linier terdiri dari dua bentuk, yaitu Analisis Regresi Linier Sederhana dan Analisis Regresi Linier Berganda.

#### 3.7.2.1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi sederhana merupakan hubungan antara dua variabel yaitu variabel bebas (variable independen) dan variabel tak bebas (variabel dependen). Regresi linier sederhana digunakan untuk mendapatkan hubungan matematis dalam bentuk suatu persamaan antara variabel tak bebas tunggal dengan variabel bebas tunggal. Regresi linier sederhana hanya memiliki satu peubah yang dihubungkan dengan satu peubah tidak bebas . Bentuk umum dari persamaan regresi linier untuk populasi adalah:

$$Y = a + bX$$

#### Keterangan :

Y = Variabel takbebas

X = Variabel bebas

a = Parameter *Intercept* (Konstanta)

B = Parameter Koefisien Regresi Variabel Bebas

#### 3.7.2.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda merupakan hubungan antara 3 variabel atau lebih, yaitu sekurang-kurangnya dua variabel bebas dengan satu variabel tak bebas. Tujuan utama regresi adalah untuk membuat perkiraan nilai suatu variabel (variabel dependen) jika nilai variabel yang lain yang berhubungan dengannya (variabel lainnya) sudah ditentukan. Regresi linier berganda hampir sama dengan regresi linier sederhana, hanya saja pada regresi linier berganda variabel bebasnya lebih dari satu variabel penduga. Tujuan analisis regresi linier berganda adalah untuk mengukur

intensitas hubungan antara dua variabel atau lebih dan membuat prediksi perkiraan nilai Y atas X. Secara umum model regresi linier berganda untuk populasi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

**Keterangan :**

- Y = Nilai Taksiran bagi variabel Y
- X = Variabel Bebas
- a = Taksiran bagi parameter konstanta a
- b = Taksiran bagi parameter konstanta b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi normalitas, linearitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas.

#### 3.7.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2005):

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas.

Selain itu, Untuk menguji apakah data normal atau tidak maka perlu dilakukan uji normalitas terhadap residual yang dihasilkan. Normalitas data dilakukan dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov dan ShapiroWilk. Jika nilainya lebih besar dari  $\alpha$  ( $\alpha = 5\%$ ) maka data normal.

### **3.7.3.2. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Korelasi sendiri adalah adanya derajat kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Maksud dari orthogonal disini adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2005).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi, yakni dengan melihat dari nilai tolerance, dan lawannya yaitu variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $< 0,10$ , atau sama dengan nilai  $VIF > 10$  (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

### 3.7.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi klasik heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya tetap, maka disebut homokedastisitas, jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas (Priyatno, 2008: p.43).

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varians dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Untuk mendeteksi adanya suatu heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, yaitu jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada menentukan pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka hal tersebut mengidentifikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006: p.105).

Selain itu untuk memperkuat asumsi bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas, di dalam penelitian ini peneliti menggunakan korelasi *rank spearman*. Jika nilai signifikansi residual  $< 0,05$ , maka terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya jika nilai signifikansi residual  $> 0,05$ , maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Baik untuk melihat grafik scatterplot maupun korelasi rank spearman peneliti menggunakan alat bantu perangkat lunak SPSS.

### 3.7.3.4. Uji Koefisien Korelasi

Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk

memprediksi model hubungan sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antarvariabel penelitian.

Analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara dua variabel serta menyatakan derajat keeratan hubungan antar variabel terkait. Pada pengolahan data pada SPSS digunakan modul analisis korelasi bivariate digunakan untuk mencari derajat keeratan hubungan dan arah hubungan, semakin tinggi nilai korelasinya semakin tinggi pula keeratan hubungan kedua variabel

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan masing-masing variabel independen (partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan Teknologi). Melalui korelasi parsial akan dicari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap keunggulan bersaing ketika variabel independen lainnya dianggap konstan.

Signifikansi dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana hasil riset itu mempunyai kesempatan untuk benar. Jika kita memilih signifikansi sebesar 0,01, maka artinya kita menentukan hasil riset nanti mempunyai kesempatan untuk benar sebesar 99% dan untuk salah sebesar 1%.

Secara umum kita menggunakan angka signifikansi sebesar 0,01; 0,05 dan 0,1. Pertimbangan penggunaan angka tersebut didasarkan pada tingkat kepercayaan (confidence interval) yang diinginkan oleh peneliti. Angka signifikansi sebesar 0,01 mempunyai pengertian bahwa tingkat kepercayaan atau bahasa umumnya keinginan kita untuk memperoleh kebenaran dalam riset kita adalah sebesar 99%. Jika angka signifikansi sebesar 0,05, maka tingkat kepercayaan adalah sebesar 95%. Jika angka signifikansi sebesar 0,1, maka tingkat kepercayaan adalah sebesar 90%.

Untuk pengujian dalam SPSS digunakan kriteria sebagai berikut:

1. Jika angka signifikansi hasil riset  $< 0,05$ , maka hubungan kedua variabel signifikan.
2. Jika angka signifikansi hasil riset  $> 0,05$ , maka hubungan kedua variabel tidak signifikan

### 3.7.4 Uji Hipotesis

#### 3.7.4.1. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t yang kegunaannya adalah untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan ketentuan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Teknologi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Efektivitas Organisasi) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Variabel-variabel bebas (Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Teknologi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Efektivitas Organisasi) dimana  $\beta_i = 0$

Ha: Variabel-variabel bebas (Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi dan Teknologi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Efektivitas Organisasi) dimana  $\beta_i > 0$

Kriteria diterimanya hipotesis :

1. Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dan  $\text{sig} < 0,05$ , maka H1 diterima.
2. Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , dan  $\text{sig} > 0,05$  maka H0 diterima.
3. Taraf nyata = 5%, derajat kebebasan (df) =  $n-2 = 70-2 = 68$

#### 3.7.4.2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji  $R^2$  dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008).

Dengan kata lain pengujian model menggunakan  $R^2$ , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya

dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

Model regresi dengan dua atau lebih variabel bebas menggunakan Adjusted  $R^2$  sebagai koefisien determinasi Adjusted  $R^2$  ialah nilai R Square yang telah disesuaikan, sehingga dalam tampilan output SPSS for windows biasa ditulis Adjusted R Square. Kemudian nilai ini selalu lebih kecil dari R Square, serta angka ini bisa bernilai negatif meski yang dikehendaki harus bernilai positif (Priyatno, 2008).

Jika dalam uji empiris didapat nilai Adjusted  $R^2$  negatif, maka nilai Adjusted  $R^2$  dianggap bernilai 0 (nol) Gujarati (dalam Ghozali, 2005). Dalam tampilan output SPSS for windows suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi yang digunakan dalam memprediksi nilai variabel dependen (Y), terlihat pada kolom Standard Error of The Estimate (SEE) (Priyatno, 2008). Semakin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2005).

### **3.7.5 Hipotesis Statistika**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik.

Berdasarkan hipotesis penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

#### **1. Hipotesis pertama**

$$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} > 0$$

#### **2. Hipotesis kedua**

$$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} > 0$$

**3. Hipotesis ketiga**

$$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y3} > 0$$

**4. Hipotesis keempat**

$$H_0 : \beta_{x1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{x1} > 0$$

**5. Hipotesis kelima**

$$H_0 : \beta_{x2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{x2} > 0$$

**6. Hipotesis keenam**

$$H_0 : \beta_{x3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{x3} > 0$$

**Keterangan :**

$H_0$  : Hipotesis Nol, menyatakan tidak terdapat pengaruh langsung positif variabel eksogen terhadap variabel endogen.

$H_1$  : Hipotesis alternatif, yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif variabel eksogen terhadap variabel endogen.

$\beta_{Y1}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Organisasi ( $Y$ ).

$\beta_{Y2}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Organisasi ( $Y$ ).

$\beta_{Y3}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh Teknologi ( $X_3$ ) terhadap Efektivitas Organisasi ( $Y$ ).

$\beta_{x1}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap Teknologi ( $X_3$ ).

$\beta_{x2}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi menyatakan pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Teknologi ( $X_3$ ).

$\beta_{x3}$  : Koefisien jalur (Beta) pada populasi yang menyatakan pengaruh partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_2$ ).

## BAB 4

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN DATA

#### 4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian

PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan industri manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang produk militer dan produk komersial. Kegiatan PT. Pindad (Persero) mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, *assembling*, dan fabrikasi serta perawatan.

Berdiri pada tahun 1908 sebagai bengkel peralatan militer di Surabaya dengan nama *Artilleri Constructive Winkel* (ACW), bengkel ini berkembang menjadi pabrik dan sesudah mengalami perubahan nama pengelola menjadi *Artillerie Inrichtingen* (AI) kemudian pindah ke Bandung pada tahun 1921. Pada tahun 1942, dimasa penjajahan Jepang, namanya berganti menjadi *Dai Ichi Kozo* (DIK) dan pada tahun 1947 berganti nama *Leger Productie Bedrijven* (LPB).

Setelah kemerdekaan, pemerintah Belanda pada tahun 1950 menyerahkan pabrik tersebut kepada pemerintah Indonesia dan pada tanggal 29 April 1950 diperingati sebagai hari jadi perusahaan, kemudian pabrik tersebut diberi nama Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM) yang berlokasi di PT Pindad (Persero). Pada tahun 1962 Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM) berubah menjadi sebuah industri peralatan militer yang dikelola oleh Angkatan Darat, sehingga namanya menjadi Perindustrian Angkatan Darat. PT Pindad (Persero) berubah status menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama PT Pindad (Persero) pada tanggal 29 April 1983, hingga pada tahun 2002 PT Pindad beralih status menjadi PT Pindad (Persero) dibawah pengelolaan kementerian BUMN sampai dengan sekarang.

Bentuk hukum dari perusahaan adalah Perseroan Terbatas (PT) sesuai dengan Keputusan Presiden No. 4 tahun 1983 dan Akte pendirian PT No. 30 tanggal 29 April 1983.

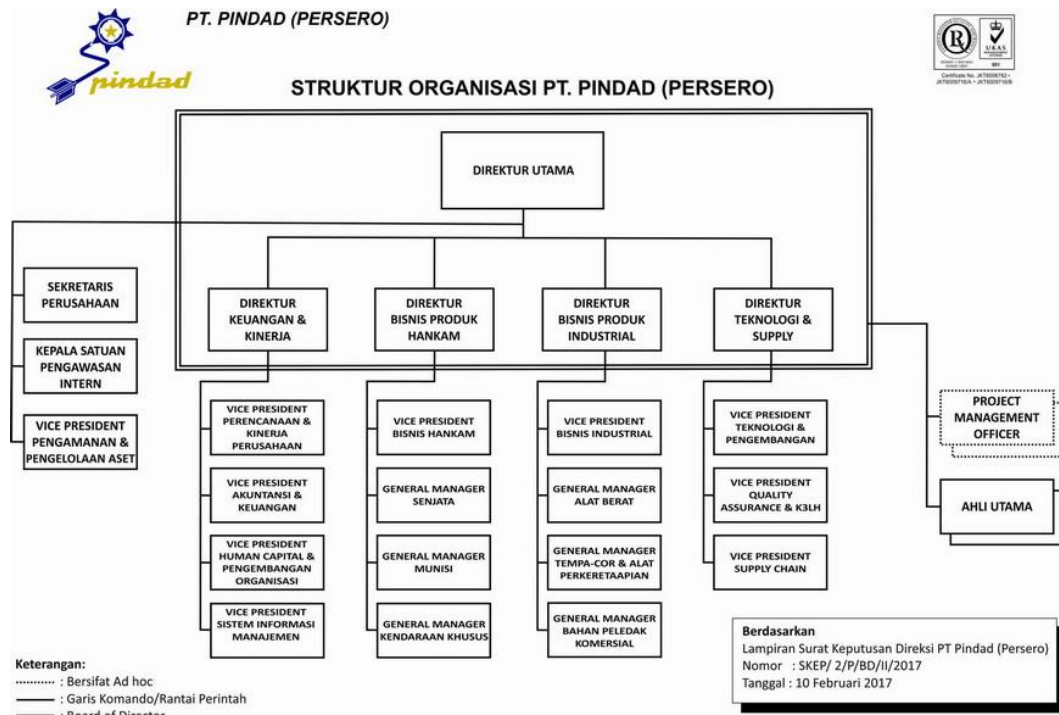
Untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah khususnya dalam bidang industri peralatan militer dan

transportasi dibuatlah sebuah Visi dan Misi PT Pindad (Persero). Visi dan misi adalah acuan yang digunakan untuk pengembangan perusahaan dalam jangka panjang dalam upaya memperoleh masa depan yang lebih baik. Visi merupakan cita – cita yang ingin dicapai oleh perusahaan yang harus dijadikan pendorong untuk maju dalam waktu yang terbatas. Misi adalah tugas yang diemban oleh perusahaan yang harus dipegang dan diletakkan sebagai nilai – nilai dasar dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Adapun Visi dan Misi PT Pindad (Persero) sebagai berikut:

Visi PT Pindad adalah menjadi perusahaan sehat yang mempunyai inti usaha terpadu, beroperasi secara fleksibel serta mandiri dan financial. Selanjutnya PT Pindad mengembangkan misi untuk melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang “Alat dan Peralatan untuk mendukung kemandirian pertahanan dan keamanan negara” serta “ Alat dan Peralatan Industri” dengan mendapatkan laba untuk pertumbuhan perusahaan melalui keunggulan teknologi dan efisien.

Untuk menjalankan aktivitas usaha dan mencapai visi dan misi perusahaan tersebut dibuatlah sebuah struktur organisasi agar arah komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan dapat terlihat jelas dan efektif, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antara karyawan dan begitupun sebaliknya, sehingga dapat ditetapkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing – masing bagian.

Struktur organisasi PT. Pindad (Persero) diatur berdasarkan surat Keputusan Direksi PT. Pindad (Persero) Nomor : SKEP/15?BD/IV/2004 tanggal 30 April 2004 mengenai organisasi dan tugas perusahaan PT. Pindad (Persero) mempunyai struktur organisasi yang berbentuk staf dan garis. Hal ini terlihat dengan adanya pembagian tugas antara satu bidang lainnya. Adapun gambaran struktur organisasi pada PT Pindad (Persero) sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pindad (Persero)**

Sumber: Website PT Pindad Struktur Organisasi, 2017

Struktur tugas PT Pindad (Persero) merupakan paduan karakteristik organisasi fungsional dan organisasi struktural divisi produk, pada garis besarnya terdiri dari:

**1. Pejabat teras terdiri dari**

- a. Direktur Urama
- b. Direktur Teknik Komersil
- c. Direktur Produk Militer
- d. Direktur Administrasi dan Keuangan
- e. Direktur Rencana dan Pengembangan

**2. Staf Pembantu Umum**

- a. Sekertariat Perusahaan
- b. Satuan Pengawas Internal
- c. Kepala Pusat Pengamanan
- d. Deputi Direktur Prodkom Bidang Litbang
- e. Deputi Direktur Prodkom Bidang Sales dan Marketing
- f. Deputi Direktur Prodmil Bidang Litbang

- g. Deputi Direktur Prodmil Bidang Sales dan Marketing
- h. Deputi Direktur Adminku Bidang Asset dan Keuangan
- i. Deputi Direktur Adminku Bidang Organisasi dan SDM

### **3. Unit Pelaksana Utama**

- a. Divisi Elektrik
- b. Divisi Mekanik
- c. Divisi Tempa dan Cor
- d. Unit Usaha Perkakas
- e. Unit Usaha Laboratorium
- f. Unit Usaha Stamping
- g. Divisi Munisi
- h. Divisi Senjata

## **4.2 Deskripsi Data**

Hasil penelitian adalah pendeskripsian data tiap variabel dalam penelitian yaitu variabel partisipasi anggaran, budaya organisasi dan teknologi informasi terhadap Efektivitas Organisasi. Ilustrasi umum mengenai kondisi setiap variabel menggunakan statistik deskriptif yang meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (mean), modus (mode) dan median. Ukuran penyebaran data meliputi jangkauan (range) standar deviasi (simpangan baku) data dan varians data. Guna menjelaskan deskripsi data tiap variabel disajikan dalam bentuk distribusi frekwensi dan grafik histogram.

Pengukuran pada penelitian dilakukan pada variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel endogen adalah variabel yang nilai-nilainya ditentukan dalam sistem yang diteliti sesuai dengan model teori dalam penelitian. Variabel endogen dalam penelitian adalah Efektivitas Organisasi (Y), sedangkan variabel eksogen adalah variabel yang nilai-nilainya tidak ditentukan dalam system, namun di luar yang diteliti. Variabel eksogen ini menentukan nilai variabel endogen. Variabel endogen dalam penelitian ini meliputi partisipasi anggaran ( $X_1$ ), budaya

organisasi ( $X_2$ ), dan teknologi informasi ( $X_3$ ). Data responden sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden PT Pindad (Persero) 2017**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
<b>Jabatan</b>			
1	Top Manager	17	24%
2	Middle Manager	28	40%
3	Staff	25	36%
<b>Jenis Kelamin</b>			
1	Pria	51	73%
2	Wanita	19	27%
<b>Umur</b>			
1	< 30 Tahun	10	14%
2	30 – 45 Tahun	46	66%
3	> 45 Tahun	14	20%
<b>Pendidikan Terakhir</b>			
1	S2 / S3	19	27%
2	S1	30	43%
3	SLTA/Sederajat	21	30%
<b>Lama Bekerja</b>			
1	< 5 Tahun	12	17%
2	5 – 15 Tahun	35	50%
3	> 15 Tahun	23	33%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Rangkuman deskripsi data variabel endogen dan eksogen dapat dilihat pada deskripsi data sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Deskripsi Statistik**

Deskripsi	X1	X2	X3	Y
<b>Jumlah Sampel</b>	70	70	70	70
<b>Maksimum</b>	44	50	49	50
<b>Minimum</b>	16	18	18	17
<b>Rentang</b>	28	32	31	33
<b>Mean</b>	32,69	35,6	35,71	35,34
<b>Modus</b>	33	40	39	40
<b>Median</b>	33	38,5	39	37
<b>Standar Deviasi</b>	8,052	8,657	7,929	7,748
<b>Varians</b>	64,827	74,939	62,874	60,026

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

#### 4.2.1 Deskripsi Efektivitas Organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya

kelas dihitung menurut aturan Sturges, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 50 dan skor minimum 17, sehingga rentang skor sebesar 33. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen Teknologi mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 35,34, dengan nilai standar deviasi 7,748, sehingga nilai variansnya sebesar 60,026, nilai median 37 dan nilai modus sebesar 40. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Efektivitas Organisasi**

Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
17 – 21	3	4%
22 – 26	7	10%
27 – 31	11	16%
32 – 36	11	16%
37 – 41	26	37%
42 – 46	8	11%
47 – 50	4	6%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

#### 4.2.2 Deskripsi Partisipasi Anggaran

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan Sturges, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 44 dan skor minimum 16, sehingga rentang skor sebesar 28. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen Partisipasi Anggaran mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 32,69, dengan nilai standar deviasi 8,052, sehingga nilai variansnya sebesar 64,827, nilai median 33, dan nilai modus sebesar 33. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Partisipasi Anggaran**

Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
16 – 19	4	6%
20 – 23	11	16%
24 – 27	2	3%
28 – 31	6	9%
32 – 35	16	23%
36 – 39	14	20%
40 – 44	17	24%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

### 4.2.3 Deskripsi Budaya Organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan Sturges, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 50 dan skor minimum 18, sehingga rentang skor sebesar 32. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen Budaya Organisasi mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 35,6, dengan nilai standar deviasi 8,657, sehingga nilai variansnya sebesar 74,939, nilai median 38,5, dan nilai modus sebesar 40. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi**

Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
18 – 22	8	11%
23 – 27	7	10%
28 – 32	10	14%
33 – 37	8	11%
38 – 42	24	34%
43 – 47	10	14%
48 – 50	3	4%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

### 4.2.4 Deskripsi Teknologi

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan Sturges, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 49 dan skor minimum 18, sehingga rentang skor sebesar 31. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen Teknologi mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 35,71, dengan nilai standar deviasi 7,929, sehingga nilai variansnya sebesar 62,874, nilai median 39 dan nilai modus sebesar 39. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Teknologi**

Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
18 – 22	2	3%
23 – 27	15	21%
28 – 32	5	7%
33 – 37	7	10%
38 – 42	27	39%
43 – 47	12	17%
48 – 49	2	3%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

### 4.3 Pengujian Instrumen

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui validitas kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

- 1) Jika nilai  $r_{hitung} >$  nilai  $r_{tabel}$  pada nilai signifikansi 5%, maka item kuesioner dinyatakan valid.
- 2) Jika nilai  $r_{hitung} <$  nilai  $r_{tabel}$  pada nilai signifikansi 5%, maka item kuesioner dinyatakan tidak valid.

Uji validitas dilaksanakan dengan rumus korelasi *Bivariate Pearson*. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan alat bantu perangkat lunak SPSS. Adapun ringkasan hasil uji validitas sebagaimana data dalam tabel berikut:

**Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Y (Efektivitas Organisasi)**

No.	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ 5% (70)	Kriteria
1	0,790	0,2319	Valid
2	0,746	0,2319	Valid
3	0,607	0,2319	Valid
4	0,742	0,2319	Valid
5	0,853	0,2319	Valid
6	0,610	0,2319	Valid
7	0,766	0,2319	Valid
8	0,718	0,2319	Valid
9	0,775	0,2319	Valid
10	0,729	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

**Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas X1 (Partisipasi Anggaran)**

No.	$r_{hitung}$	$r_{tabel\ 5\% (70)}$	Kriteria
1	0,807	0,2319	Valid
2	0,825	0,2319	Valid
3	0,781	0,2319	Valid
4	0,772	0,2319	Valid
5	0,767	0,2319	Valid
6	0,827	0,2319	Valid
7	0,823	0,2319	Valid
8	0,815	0,2319	Valid
9	0,649	0,2319	Valid
10	0,671	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

**Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas X2 (Budaya Organisasi)**

No.	$r_{hitung}$	$r_{tabel\ 5\% (70)}$	Kriteria
1	0,695	0,2319	Valid
2	0,848	0,2319	Valid
3	0,814	0,2319	Valid
4	0,800	0,2319	Valid
5	0,841	0,2319	Valid
6	0,787	0,2319	Valid
7	0,725	0,2319	Valid
8	0,638	0,2319	Valid
9	0,769	0,2319	Valid
10	0,826	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

**Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas X3 (Teknologi)**

No.	$r_{hitung}$	$r_{tabel\ 5\% (70)}$	Kriteria
1	0,698	0,2319	Valid
2	0,834	0,2319	Valid
3	0,880	0,2319	Valid
4	0,797	0,2319	Valid
5	0,614	0,2319	Valid
6	0,768	0,2319	Valid
7	0,559	0,2319	Valid
8	0,858	0,2319	Valid
9	0,749	0,2319	Valid
10	0,759	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Hasil perhitungan uji validitas sebagaimana tabel-tabel di atas, menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dataai nilai  $r_{tabel}$  pada nilai signifikasi 5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner penelitian ini valid dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, di mana item yang masuk pengujian adalah item yang valid saja (Priyatno, 2012: p.120). Karena pada uji validitas semua item pada kuesioner dinyatakan valid, maka pada uji reliabilitas, semua item pada kuesioner penelitian ini disertakan dalam uji reliabilitas.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan alat bantu perangkat lunak SPSS. Adapun ringkasan hasil uji reliabilitas sebagaimana data dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Batas Minimal <i>Cronbach</i>	Kriteria
1	Y (Efektivitas Organisasi)	0,896	0,60	Reliabel
2	X1 (Partisipasi Anggaran)	0,921	0,60	Reliabel
3	X2 (Budaya Organisasi)	0,923	0,60	Reliabel
4	X3 (Teknologi)	0,915	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Dari tabel di atas didapatkan informasi bahwa hasil uji reliabilitas dari semua variabel dalam penelitian ini memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua angket dalam penelitian ini reliabel atau konsisten dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

### 4.4 Pengujian Asumsi Klasik

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis.

Berkaitan dengan hal tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kedua persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis yang dilakukan adalah: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas, sebagai berikut :

#### 4.4.1 Uji Normalitas

Data yang digunakan dalam menyusun model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Asumsi normalitas pada dasarnya menyatakan bahwa dalam sebuah model regresi, galat taksiran regresi harus berdistribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel residunya memiliki distribusi yang normal. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas ini adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai Asymp.sig. > 0,05, maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai Asymp.sig. < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal.

Uji normalitas di dalam penelitian ini dilakukan dengan alat bantu perangkat lunak SPSS. Adapun ringkasan hasil uji normalitas dengan SPSS sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.94827799
Most Extreme Differences	Absolute	.099
	Positive	.099
	Negative	-.069
Test Statistic		.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088 <sup>c</sup>

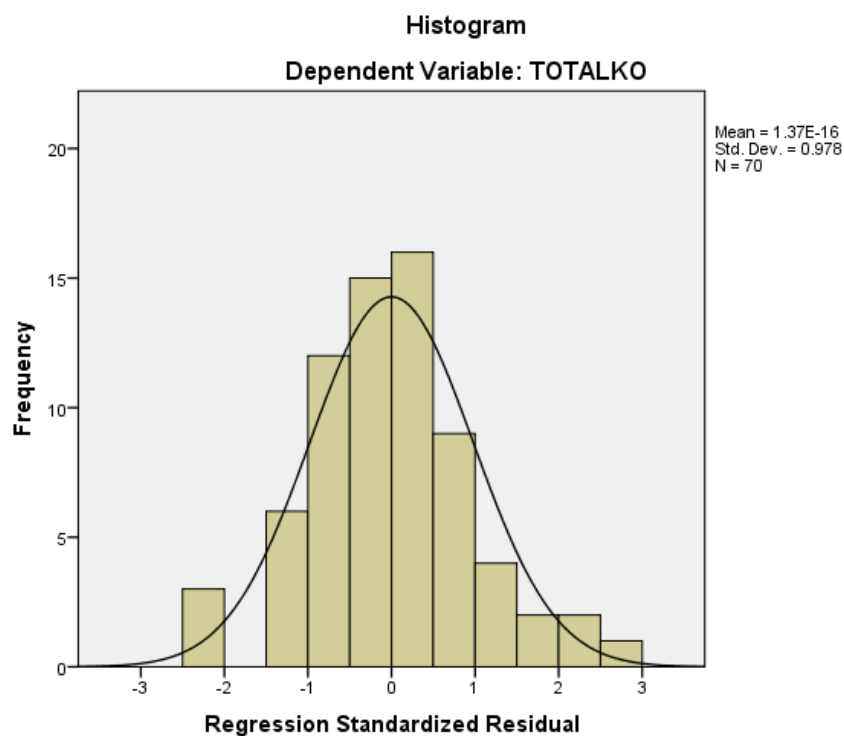
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

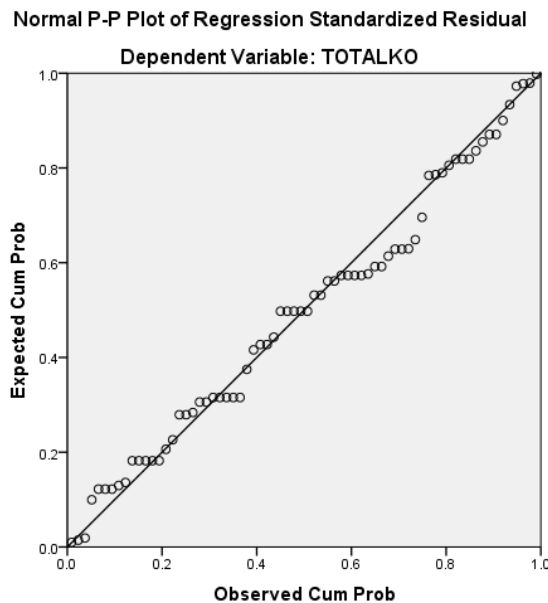
c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* di atas diperoleh nilai Asymp.sig. sebesar 0,088 yang jelas lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual data pada penelitian ini berdistribusi normal.

Selain itu uji normalitas ini dapat juga diperkuat dengan melihat gambar Kurva Histogram dan grafik *normal probability plot*, yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi yang normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Adapun gambar kurva histogram dan grafik P-P plot normalitas residual data dalam gambar berikut ini.



**Gambar 4.2 Kurva Histogram**



**Gambar 4.3 Grafik P-P Plot Normalitas Residual Data**  
Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa garis kurva tidak berada pada samping kanan maupun kiri, akan tetapi tepat berada di tengah. Selanjutnya pada gambar 4.3 residual data penelitian dalam model regresi penelitian ini berdistribusi normal. Dikatakan demikian karena garis yang menggambarkan data mengikuti garis diagonal. Artinya bahwa sebaran data tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpecah jauh dari garis lurus), sehingga persyaratan normalitas terpenuhi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian pada model regresi ini berdistribusi normal.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah di dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel-variabel bebasnya. Dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinieritas dilakukan dengan:

- 1) Melihat nilai Tolerance
  - a) Tidak terjadi multikolinearitas, jika nilai *Tolerance* lebih besar 0,10.

- b) Terjadi multikolinearitas, jika nilai *Tolerance* lebih kecil atau sama dengan 0,10.
- 2) Melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)
- a) Tidak terjadi multikolinearitas, jika nilai VIF lebih kecil 10,00.
- b) Terjadi multikolinearitas, jika nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10,00.

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan alat bantu perangkat lunak SPSS. Baik nilai *Tolerance* maupun VIF dapat dilihat pada kolom *Collinearity Statistics* dalam tabel *Coefficients* pada output analisis regresi linier SPSS. Adapun ringkasan hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini ditampilkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas**

No.	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
1	X1 (Partisipasi Anggaran)	0,21	4,754	Tidak terjadi Multikolinearitas
2	X2 (Budaya Organisasi)	0,126	7,94	Tidak terjadi Multikolinearitas
3	X3 (Teknologi)	0,154	6,509	Tidak terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai *Tolerance* lebih besar 0,10 dan nilai VIF lebih kecil 10,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Spearman's Rho* dan dengan melihat grafik *Scatterplot*.

Uji heteroskedastisitas menggunakan uji *Spearman's Rho*, yaitu dengan mengkorelasikan nilai residual (Unstandardized residual) dengan masing-masing variabel bebas. Adapun kriteria dari uji heteroskedastisitas menggunakan metode *Spearman's Rho* yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak terjadi heteroskedastisitas, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.
- 2) Terjadi heteroskedastisitas, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No.	Variabel	Sig	Keterangan
1	X1 (Partisipasi Anggaran)	0,197	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
2	X2 (Budaya Organisasi)	0,856	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
3	X3 (Teknologi)	0,946	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Hasil Uji Glesjer pada Tabel 4.14 di atas dilakukan dengan meregresikan nilai *absolute residual* (AbsUi) sebagai variabel dependen terhadap variabel independen penelitian. Berdasarkan uji heteroskedastisitas dengan metode *Spearman's rho* diperoleh nilai signifikansi lebih besar 0,05, sehingga dapat disimpulkan data tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

## 4.5 Pengujian Signifikansi dan Linearitas Koefisiensi Regresi

### 4.5.1 Koefisien Korelasi

Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antarvariabel penelitian.

Analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara dua variabel serta menyatakan derajat keeratan hubungan antar variabel terkait. Pada pengolahan data pada SPSS digunakan modul analisis korelasi bivariate digunakan untuk mencari derajat keeratan hubungan dan arah hubungan, semakin tinggi nilai korelasinya semakin tinggi pula keeratan hubungan kedua variabel

Untuk pengujian dalam SPSS digunakan kriteria sebagai berikut:

1. Jika angka signifikansi hasil riset  $< 0,05$ , maka hubungan kedua variabel signifikan.
2. Jika angka signifikansi hasil riset  $> 0,05$ , maka hubungan kedua variabel tidak signifikan

Tabel 4.15 Koefisien Korelasi X1, X2, X3, dan Y

		Correlations			
		TOTALPA	TOTALBO	TOTALLT	TOTALKO
TOTALPA	Pearson Correlation	1	.881**	.853**	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70
TOTALBO	Pearson Correlation	.881**	1	.915**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70
TOTALT	Pearson Correlation	.853**	.915**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70
TOTALEO	Pearson Correlation	.736**	.841**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan analisis secara parsial (individual) diketahui, masing-masing variabel memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Keterkaitan tersebut tidak hanya diantara variabel independen dengan variabel dependen, akan tetapi nilai korelasi diantara variabel independen itu sendiri. Tabel 4.15 menunjukan bahwa :

1. Nilai korelasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,736. Nilai tersebut menunjukkan budaya organisasi dengan lingkungan teknologi, berada dalam derajat kekuatan hubungan yang **kuat** karena ada pada rentang Klasifikasi 0,5 – 0,75. Dari output diatas juga diketahui antara partisipasi anggaran (X1) dengan Efektivitas Organisasi (Y) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.
2. Nilai korelasi antara budaya organisasi (X2) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,841. Nilai tersebut menunjukkan budaya organisasi dengan lingkungan teknologi, berada dalam derajat kekuatan hubungan yang **sangat kuat** karena ada pada rentang Klasifikasi 0,75 – 0,99. Dari output diatas juga diketahui antara budaya organisasi (X2) dengan Efektivitas Organisasi (Y) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.

3. Nilai korelasi antara Teknologi (X3) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,840. Nilai tersebut menunjukkan budaya organisasi dengan lingkungan teknologi, berada dalam derajat kekuatan hubungan yang **sangat kuat** karena ada pada rentang Klasifikasi 0,75 – 0,99. Dari output diatas juga diketahui antara Teknologi (X2) dengan Efektivitas Organisasi (Y) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.
4. Nilai korelasi dari partisipasi anggaran (X1) dengan Teknologi (X3) menunjukkan nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,853. Nilai tersebut menunjukkan partisipasi anggaran dengan Teknologi berada dalam derajat kekuatan hubungan yang **sangat kuat** karena ada pada rentang Klasifikasi 0,75 – 0,99. Dari output diatas juga diketahui antara partisipasi anggaran (X1) dengan teknologi (X3) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.
5. Nilai korelasi antara budaya organisasi (X2) dengan Teknologi (X3) menunjukkan nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,915. Nilai tersebut menunjukkan budaya organisasi dengan lingkungan teknologi, berada dalam derajat kekuatan hubungan yang **sangat kuat** karena ada pada rentang Klasifikasi 0,75 – 0,99. Dari output diatas juga diketahui antara budaya organisasi (X2) dengan teknologi (X3) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.
6. Nilai korelasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan budaya Organisasi (X2) menunjukkan nilai koefisien korelasi yang sebesar 0,881 dengan arah positif. Nilai tersebut menunjukkan partisipasi anggaran dengan budaya organisasi berada dalam derajat kekuatan hubungan yang **sangat kuat** karena ada pada rentang Klasifikasi 0,75 – 0,99. Dari output diatas juga diketahui antara partisipasi anggaran (X1) dengan budaya organisasi (X2) nilai

signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.

#### 4.5.2 Koefisien Determinasi Parsial

Pada tahap ini akan menghitung koefisien jalur setiap variabelnya yaitu X1, X2, X3, dan Y. Adapun ringkasan hasil uji r dalam penelitian ini ditampilkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.16 Ringkasan Koefisien Determinasi Parsial**

No.	Variabel	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error
1	X1 Terhadap Y	0,736	0,542	0,535	5,284
2	X2 Terhadap Y	0,841	0,707	0,702	4,226
3	X3 Terhadap Y	0,840	0,705	0,701	4,240
4	X1 Terhadap X3	0,853	0,727	0,723	4,173
5	X2 Terhadap X3	0,915	0,837	0,834	3,229
6	X1 Terhadap X2	0,881	0,776	0,773	4,125

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat besarnya nilai R<sup>2</sup> atau R Square yang terdapat pada tabel Model Summary dapat diketahui sebagai berikut:

1. Nilai koefisien determinasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai  $r^2$  sebesar 0,542. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar 54,2% sementara sisanya 45,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
2. Nilai koefisien determinasi antara budaya organisasi (X2) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai  $r^2$  sebesar 0,707. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X2 terhadap Y adalah sebesar 70,7% sementara sisanya 29,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
3. Nilai koefisien determinasi antara Teknologi (X3) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai  $r^2$  sebesar 0,705. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X3 terhadap Y adalah sebesar 70,5% sementara sisanya 29,5%

merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

4. Nilai koefisien determinasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan Teknologi (X3) menunjukkan nilai  $r^2$  sebesar 0,727. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 terhadap X3 adalah sebesar 72,7% sementara sisanya 27,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
5. Nilai koefisien determinasi antara budaya organisasi (X2) dengan Teknologi (X3) menunjukkan nilai  $r^2$  sebesar 0,837. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X2 terhadap X3 adalah sebesar 83,7% sementara sisanya 11,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
6. Nilai koefisien determinasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan budaya organisasi (X2) menunjukkan nilai  $r^2$  sebesar 0,776. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 terhadap X2 adalah sebesar 77,6% sementara sisanya 22,4% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

#### 4.5.3 Koefisien Determinasi Simultan

Pada tahap ini akan menghitung koefisien simultan jalur model I yaitu X1 dan X2 terhadap X3, dan koefisien jalur model II yaitu X1, X2, dan X3 terhadap Y. adapun penjelasannya sebagai berikut.:

**Tabel 4.17 Koefisien Model I (X1, X2, dan X3)**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 <sup>a</sup>	.846	.842	3.154

a. Predictors: (Constant), TOTALBO, TOTALPA

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat besarnya nilai R<sup>2</sup> atau R Square yang terdapat pada tabel Model Summary adalah sebesar 0,846, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 dan

X2 terhadap X3 adalah sebesar 84,6% sementara sisanya 15,4% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{1-0,846} = 0,3924$ .

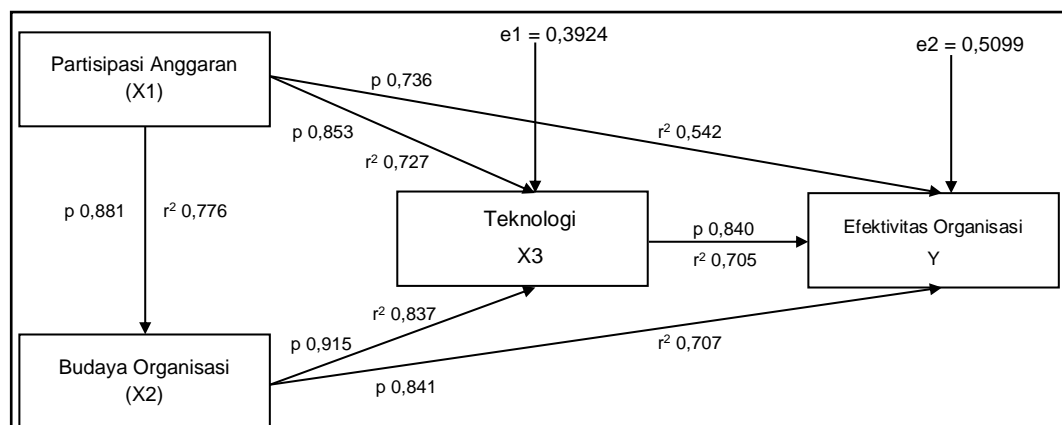
**Tabel 4.18 Koefisien Model II (X1, X2, X3, dan Y)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 <sup>a</sup>	.740	.728	4.037

a. Predictors: (Constant), TOTALT, TOTALPA, TOTALBO

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat besarnya nilai R2 atau R Square yang terdapat pada tabel Model Summary adalah sebesar 0,740, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y adalah sebesar 74% sementara sisanya 26% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai e2 dapat dicari dengan rumus  $e2 = \sqrt{1-0,74} = 0,5099$ .

Setelah nilai koefisien korelasi masing-masing variabel diperoleh, selanjutnya dapat dihitung koefisien jalur dengan cara mensubstitusikan nilai koefisien korelasi ke dalam persamaan rekursif yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan menggunakan perhitungan matriks determinan diperoleh nilai koefisien masing-masing jalur.



**Gambar 4.4. Model Koefisien Korelasi**

## 4.6 Pengujian Hipotesis

### 4.6.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS, diperoleh hasil seperti dimuat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.19 Uji t Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.090	2.670		4.528	.000
	TOTALPA	.712	.079	.736	8.962	.000

a. Dependent Variable: TOTALEO

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel partisipasi anggaran adalah 12,090, sedangkan hasil nilai koefisien partisipasi anggaran adalah 0,712. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $Y = a + b1.X1$ , sebagai berikut :

$$Y = 12,090 + 0,712.X1$$

Dimana : Y adalah Efektivitas Organisasi, dan X1 adalah partisipasi anggaran. Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

1. Nilai konstanta sebesar 12,090 menyatakan bahwa jika nilai  $X1 = 0$  atau variabel partisipasi anggaran tidak ada, maka nilai variabel Efektivitas Organisasi adalah sebesar 12,090.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran 0,712, mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel partisipasi anggaran, maka hal itu akan meningkatkan Efektivitas Organisasi sebesar 0,712 kali.

Intepretasi dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (X1) memiliki tanda positif (0,712), yaitu

mengandung implikasi bahwa partisipasi anggaran searah dengan variabel Efektivitas Organisasi, dengan kata lain bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap Efektivitas Organisasi.

Untuk melakukan uji-t digunakan *tabel coefficient*, seperti yang telah tercantum pada tabel 4.21 di atas dan pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,670. Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 8,962 > t-tabel (8,962 > 1,670) dan sig < 0,05 (0,000 < 0,05) maka **H1 diterima**. Hal ini mengandung implikasi bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung positif terhadap Efektivitas Organisasi. Meningkatnya partisipasi anggaran akan mengakibatkan peningkatan Efektivitas Organisasi.

#### 4.6.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS, diperoleh hasil seperti dimuat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.20 Uji t Pengaruh Budaya Organisasi (X2)  
terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.557	2.152		3.976	.000
	TOTALBO	.752	.059	.841	12.803	.000

a. Dependent Variable: TOTALEO

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel budaya organisasi adalah 8,557, sedangkan hasil nilai koefisien budaya organisasi adalah 0,752. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $Y = a + b1.X2$ , sebagai berikut :

$$Y = 8,557 + 0,752.X2$$

Dimana : Y adalah Efektivitas Organisasi, dan X2 adalah budaya organisasi. Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

1. Nilai konstanta sebesar 8,557 menyatakan bahwa jika nilai X2 = 0 atau variabel budaya organisasi tidak ada, maka nilai variabel Efektivitas Organisasi adalah sebesar 8,557.
2. Koefisien regresi variabel budaya organisasi 0,752, mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel budaya organisasi, maka hal itu akan meningkatkan Efektivitas Organisasi sebesar 0,752 kali.

Intepretasi dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel budaya organisasi (X2) memiliki tanda positif (0,752), yaitu mengandung implikasi bahwa budaya organisasi searah dengan variabel Efektivitas Organisasi, dengan kata lain bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Efektivitas Organisasi.

Untuk melakukan uji-t digunakan *tabel coefficient*, seperti yang telah tercantum pada tabel 4.22 di atas dan pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,670. Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 12,803 > t-tabel (12,803 > 1,670) dan sig < 0,05 (0,000 < 0,05) maka **H1 diterima**. Hal ini mengandung implikasi bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap Efektivitas Organisasi. Meningkatnya budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan Efektivitas Organisasi.

#### 4.6.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS, diperoleh hasil seperti dimuat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.21 Uji t Pengaruh Teknologi (X3)  
terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.045	2.354		2.568	.012
	TOTALLT	.820	.064	.840	12.744	.000

a. Dependent Variable: TOTALEO

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel Teknologi adalah 6,045, sedangkan hasil nilai koefisien Teknologi adalah 0,820. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $Y = a + b_1.X_3$ , sebagai berikut :

$$Y = 6,045 + 0,820.X_3$$

Dimana : Y adalah Efektivitas Organisasi, dan X3 adalah Teknologi. Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

1. Nilai konstanta sebesar 6,045 menyatakan bahwa jika nilai X3 = 0 atau variabel Teknologi tidak ada, maka nilai variabel Efektivitas Organisasi adalah sebesar 6,045.
2. Koefisien regresi variabel Teknologi 0,820, mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel Teknologi, maka hal itu akan meningkatkan Efektivitas Organisasi sebesar 0,820 kali.

Intepretasi dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel Teknologi (X3) memiliki tanda positif (0,820), yaitu mengandung implikasi bahwa Teknologi searah dengan variabel Efektivitas Organisasi, dengan kata lain bahwa variabel Teknologi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Efektivitas Organisasi.

Untuk melakukan uji-t digunakan *tabel coefficient*, seperti yang telah tercantum pada tabel 4.23 di atas dan pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,670. Dari hasil perhitungan di atas bahwa diperoleh nilai t-hitung sebesar 12,744 > t-tabel (12,744 > 1,670) dan sig < 0,05 (0,000 < 0,05) maka **H1 diterima**. Hal ini

mengandung implikasi bahwa Teknologi berpengaruh secara langsung positif terhadap Efektivitas Organisasi. Meningkatnya Teknologi akan mengakibatkan peningkatan Efektivitas Organisasi.

#### 4.6.4 Pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS, diperoleh hasil seperti dimuat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.22 Uji t Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Teknologi (X3)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.139	2.109		3.860	.000
	TOTALPA	.845	.063	.853	13.459	.000

a. Dependent Variable: TOTALT

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel partisipasi anggaran adalah 8,139, sedangkan hasil nilai koefisien partisipasi anggaran adalah 0,845. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $X3 = a + b1.X1$ , sebagai berikut :

$$X3 = 8,139 + 0,845.X1$$

Dimana : X3 adalah Teknologi, dan X1 adalah partisipasi anggaran. Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

1. Nilai konstanta sebesar 8,139 menyatakan bahwa jika nilai  $X1 = 0$  atau variabel partisipasi anggaran tidak ada, maka nilai variabel Teknologi adalah sebesar 8,139.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran 0,845, mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel partisipasi anggaran, maka hal itu akan meningkatkan Teknologi sebesar 0,845 kali.

Intepretasi dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (X1) memiliki tanda positif (0,845), yaitu mengandung implikasi bahwa partisipasi anggaran searah dengan variabel Teknologi (X3), dengan kata lain bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap Teknologi.

Untuk melakukan uji-t digunakan *tabel coefficient*, seperti yang telah tercantum pada tabel 4.19 di atas dan pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,670. Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 13,459 > t-tabel (13,459 > 1,670) dan sig < 0,05 (0,000 < 0,05) maka **H1 diterima**. Hal ini mengandung implikasi bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung positif terhadap Teknologi. Meningkatnya partisipasi anggaran akan mengakibatkan peningkatan Teknologi.

#### 4.6.5 Pengujian Hipotesis Kelima

Berdasarkan pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS, diperoleh hasil seperti dimuat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.23 Uji t Pengaruh Budaya Organisasi (X2)  
terhadap Teknologi (X3)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.889	1.645		3.581	.001
	TOTALBO	.838	.045	.915	18.657	.000

a. Dependent Variable: TOTALT

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel budaya organisasi adalah 5,889, sedangkan hasil nilai koefisien budaya organisasi adalah 0,838. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $X3 = a + b1.X2$ , sebagai berikut :

$$X3 = 5,889 + 0,838.X2$$

Dimana : X3 adalah Teknologi, dan X2 adalah budaya organisasi. Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

1. Nilai konstanta sebesar 5,889 menyatakan bahwa jika nilai X2 = 0 atau variabel budaya organisasi tidak ada, maka nilai variabel Teknologi adalah sebesar 5,889.
2. Koefisien regresi variabel budaya organisasi 0,838, mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel budaya organisasi, maka hal itu akan meningkatkan Teknologi sebesar 0,838 kali.

Intepretasi dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel budaya organisasi (X2) memiliki tanda positif (0,838), yaitu mengandung implikasi bahwa budaya organisasi searah dengan variabel Teknologi (X3), dengan kata lain bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Teknologi.

Untuk melakukan uji-t digunakan *tabel coefficient*, seperti yang telah tercantum pada tabel 4.20 di atas dan pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,670. Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 18,657 > t-tabel (18,657 > 1,670) dan sig < 0,05 (0,000 < 0,05) maka **H1 diterima**. Hal ini mengandung implikasi bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap teknologi. Meningkatnya budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan teknologi.

#### 4.6.6 Pengujian Hipotesis Keenam

Berdasarkan pengolahan data analisa regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS, diperoleh hasil seperti dimuat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.24 Uji t Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1)  
terhadap Budaya Organisasi (X2)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.494	2.084		2.156	.035
	X1	.953	.062	.881	15.358	.000

a. Dependent Variable: TOTALBO

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai konstanta untuk variabel partisipasi anggaran adalah 4,494, sedangkan hasil nilai koefisien partisipasi anggaran adalah 0,953. Dengan demikian dapat dibuat persamaan regresi linear dengan mengacu pada rumus  $X_2 = a + b_1.X_1$ , sebagai berikut :

$$X_2 = 4,494 + 0,953.X_1$$

Dimana :  $X_2$  adalah budaya organisasi, dan  $X_1$  adalah partisipasi anggaran. Arti yang termaksud di dalam persamaan regresi linear tersebut adalah :

1. Nilai konstanta sebesar 4,494 menyatakan bahwa jika nilai  $X_1 = 0$  atau variabel partisipasi anggaran tidak ada, maka nilai variabel budaya organisasi adalah sebesar 4,494.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran 0,953, mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel partisipasi anggaran, maka hal itu akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,953 kali.

Intepretasi dari persamaan di atas adalah bahwa koefisien regresi variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) memiliki tanda positif (0,953), yaitu mengandung implikasi bahwa partisipasi anggaran searah dengan variabel budaya organisasi, dengan kata lain bahwa variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi.

Untuk melakukan uji-t digunakan *tabel coefficient*, seperti yang telah tercantum pada tabel 4.18 di atas dan pada level probabilitas (kepercayaan) 0,05 (95%) diperoleh t-tabel sebesar 1,670. Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar  $15,358 > t$ -tabel

(15,358 > 1,670) dan sig < 0,05 (0,000 < 0,05) maka **H1 diterima**. Hal ini mengandung implikasi bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung positif terhadap budaya organisasi. Meningkatnya partisipasi anggaran akan mengakibatkan peningkatan budaya organisasi.

#### **4.7 Pembahasan**

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas dan kajian empiris di atas, berikut dibahas hasil penelitian sebagai upaya untuk melakukan sintesis antara kajian teori dengan temuan empiris. Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

##### **4.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel partisipasi anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 5% di mana nilai t sebesar 8,962 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel partisipasi anggaran (X1) sebesar 0,712. Artinya setiap penambahan nilai partisipasi anggaran (X1) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Efektivitas Organisasi (Y) sebesar 0,712 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,542. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar 54,2% sementara sisanya 45,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sesuai dengan hipotesis penelitian maka variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi. Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai partisipasi anggaran maka semakin meningkatkan nilai Efektivitas Organisasi di PT Pindad.

Menurut Sardjito dan Mutaheer (2007) mengatakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang diperoleh tersebut merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk meningkatkan Efektivitas Organisasi secara efektif. Partisipasi anggaran merupakan cara yang efektif menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Melalui partisipasi, atasan dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Ketika anggaran digunakan sebagai salah satu tolok ukur kinerja, bawahan (manajer unit) akan termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan mencapai tujuan kinerja manajerial, dengan begitu masing-masing divisi akan bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga Efektivitas Organisasi akan meningkat dan sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat tercapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin Noor (2007) yang melakukan penelitian bahwa dengan adanya keterlibatan seluruh manajer dan staf-stafnya dalam penyusunan anggaran maka masing-masing divisi akan saling bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya.

#### **4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 5% di mana nilai t sebesar 12,803 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,752. Artinya setiap penguatan nilai budaya organisasi (X2) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Efektivitas Organisasi (Y) sebesar 0,752 apabila faktor-faktor

lainnya tetap. Nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,707. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  adalah sebesar 70,7% sementara sisanya 29,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sesuai dengan hipotesis penelitian maka variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi. Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi maka semakin meningkatkan nilai Efektivitas Organisasi di PT Pindad.

Perspektif budaya di lingkungan organisasi merupakan seperangkat kerangka kerja yang membimbing orang-orang untuk bersikap dan berperilaku tepat demi keberhasilan organisasi. Budaya organisasi memberi arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Implikasinya menyangkut percepatan peningkatan kualitas kinerja pada organisasi memerlukan komitmen yang kuat, kreativitas, inovasi, dan terobosan dalam mengimplementasikan kebijakan di dalam organisasi. Hubungan antar budaya dan efektivitas organisasi, di pandang sebagai kesuksesan organisasi disebabkan oleh kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan, peraturan dan praktik, serta hubungan antar keduanya. Konsekuensi logis hal tersebut adalah diperlukan identifikasi ciri budaya organisasi yang berperan kuat dalam mendukung efektivitas organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Raisyah Mursyid (2011) yang melakukan penelitian lapangan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi, serta pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya untuk membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak

dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

#### **4.7.3 Pengaruh Teknologi (X3) terhadap Efektivitas Organisasi (Y)**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel Teknologi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 5% di mana nilai t sebesar 12,744 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel Teknologi (X3) sebesar 0,820. Artinya setiap penambahan nilai Teknologi (X3) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Efektivitas Organisasi (Y) sebesar 0,820 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,705. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X3 terhadap Y adalah sebesar 70,5% sementara sisanya 29,5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sesuai dengan hipotesis penelitian maka variabel Teknologi berpengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi. Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara Teknologi terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai Teknologi maka semakin meningkatkan nilai Efektivitas Organisasi di PT Pindad.

Pemanfaatan teknologi sangatlah penting bagi perusahaan, teknologi informasi dapat memudahkan manajer dalam melakukan pekerjaan mereka, pekerjaan menjadi lebih menarik, lebih cepat, lebih efektif, dan lebih bervariasi. Kerja individual yang dicapai berkaitan dengan serangkaian tugas-tugas individu dengan dukungan teknologi informasi yang dapat memberikan implikasi kinerja yang lebih baik pada sistem informasi sehingga meningkatkan pula kinerja individual dalam manajerial dan meningkatkan Efektivitas Organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana Rahmawati (2009) yang melakukan penelitian lapangan bahwa

Salah satu manfaat teknologi yang dikreasi manusia saat ini adalah bagaimana agar aktifitas manusia berjalan lebih efisien dan efektif. Dalam lingkungan organisasi, teknologi sangat bermanfaat terutama dalam aspek kecepatan penyampaian informasi dan mengakses informasi, disamping untuk memperlancar dan mempercepat proses administrasi.

#### **4.7.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Teknologi (X3)**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel partisipasi anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi (X3). Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 5% di mana nilai t sebesar 13,459 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel partisipasi anggaran (X1) sebesar 0,845. Artinya setiap penambahan nilai partisipasi anggaran (X1) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Teknologi (X3) sebesar 0,845 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,727. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 terhadap X3 adalah sebesar 72,7% sementara sisanya 27,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sesuai dengan hipotesis penelitian maka variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap Teknologi. Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap lingkung teknologi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai partisipasi anggaran maka semakin meningkatkan nilai Teknologi di PT Pindad.

Romney (2006) mengatakan bahwa teknologi sudah mengubah segalanya, segala pekerjaan menjadi lebih mudah dengan bantuan teknologi. Pemanfaatan teknologi informasi dan bisnis menjadi saling terjalin dengan erat, tidak bisa jika membicarakan mengenai salah satunya dengan penuh makna tanpa membicarakan satu yang lainnya. Maksud dari pengertian diatas adalah Teknologi adalah pemanfaatan teknologi yang dapat memberikan pengaruh pada aktivitas perusahaan yang

menguntungkan yaitu efisiensi, efektivitas dan kompetitif sehingga akan meningkatkan persepsi manajerial. Partisipasi anggaran merupakan cara yang efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara menyeluruh. Melalui partisipasi, atasan dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi secara cepat dan lengkap.

Karena semakin tinggi partisipasi anggaran pada perusahaan, rencana kegiatan pada perusahaan akan dapat dilaksanakan dengan baik untuk meninjau kembali program bahkan strategi, sasaran, maupun tujuan perusahaan dengan dukungan teknologi informasi yang baik akan memudahkan pekerjaan manajer untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial agar lebih cepat dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winata dan Mia (2005) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap Teknologi. yang melakukan penelitian lapangan terhadap manajer-manajer di industri perhotelan bahwa tuntutan atas keamanan sebuah kerahasiaan data dan kecepatan penyampaian informasi dalam partisipasi anggaran baik media atau alat yang lebih canggih merupakan sebuah keharusan.

#### **4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Teknologi (X3)**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi (X3). Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 5% di mana nilai t sebesar 18,657 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,838. Artinya setiap penguatan nilai budaya organisasi (X2) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Teknologi (X3) sebesar 0,838 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,837. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X2 terhadap X3 adalah

sebesar 83,7% sementara sisanya 11,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sesuai dengan hipotesis penelitian maka variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Teknologi. Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap Teknologi. Hal ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin meningkatkan Teknologi di PT Pindad.

Budaya organisasi mempunyai tiga fungsi yaitu sebagai alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, mengembangkan SDM agar semakin berkualitas, dan sebagai andalan daya saing. Untuk mencapai ketiga fungsi tersebut maka keterlibatan pemanfaatan teknologi sangatlah dibutuhkan untuk menunjang SDM agar menjadi lebih berkualitas. Maksudnya adalah budaya organisasi adalah suatu kebiasaan, tingkah laku, ciri-ciri dan norma yang ada pada suatu organisasi oleh karena itu pemahaman karyawan dalam menguasai teknologi harus di implementasikan sesuai dengan level budaya organisasi di perusahaan tersebut sehingga karyawan dapat memahami dan meresapi budaya yang terkandung di dalam suatu perusahaan agar dapat menyesuaikan diri dengan perangkat teknologi dan dapat mempermudah pekerjaan karyawan dengan demikian pekerjaan akan semakin mudah dilakukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rudi Tambunan (2007) yang melakukan penelitian lapangan terhadap organisasi pada kawasan perindustrian bahwa pengimplementasian teknologi baru harus didukung dengan budaya organisasi yang sudah melekat di sebuah perusahaan sehingga karyawan dapat terbiasa dengan percepatan teknologi yang diperbarukan.

#### **4.7.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Budaya Organisasi (X2)**

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel partisipasi anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (X2). Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat

signifikan 5% di mana nilai t sebesar 15,358 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel partisipasi anggaran (X1) sebesar 0,953. Artinya setiap peningkatan nilai partisipasi anggaran (X1) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai budaya organisasi (X2) sebesar 0,953 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,776. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 terhadap X2 adalah sebesar 77,6% sementara sisanya 22,4% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Sesuai dengan hipotesis penelitian maka variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi nilai partisipasi anggaran maka semakin meningkatkan nilai budaya organisasi di PT Pindad.

Menurut J. T. Gostick (2016) mengatakan bahwa :

“Budaya organisasi dapat dibagi menjadi tiga tindakan kunci (key action) yang dapat diamati (observable), pertama menunjukkan kejujuran (demonstrate honesty), yaitu bekerja dengan orang lain secara jujur dan benar, kedua memenuhi komitmen (keeping commitment), yaitu melakukan apa yang dijanjikan. Ketiga berperilaku secara konsisten (behave consistently), yaitu menunjukkan tidak adanya kesenjangan antara kata dengan perbuatan.”

Pengertiannya adalah budaya organisasi adalah suatu kebiasaan, tingkah laku, ciri-ciri dan norma yang ada pada suatu organisasi. Sebelum suatu perusahaan melakukan rapat tentang anggaran, memungkinkan adanya budaya-budaya yang dilakukan dalam perusahaan tersebut seperti melakukan kumpul bersama agar memudahkan dalam penyusunan anggaran dan meningkatkan rasa kebersamaan antar sesama. Dengan adanya budaya-budaya seperti melakukan kumpul bersama sebelum rapat penyusunan anggaran dimulai, akan meningkatkan rasa

kebersamaan antara pihak prinsipal dan agen yang mana akan menimbulkan rasa partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran akan meningkat. Dengan adanya rasa kebersamaan yang membuat meningkatnya partisipasi anggaran maka tentu akan meningkatkan risiko terjadinya senjangan anggaran. Campuran dari berbagai nilai-nilai, norma, informasi kontekstual, pengalaman para ahli dan intuisi dasar yang menyediakan lingkungan dan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman baru itu diterapkan di dalam pikiran.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa budaya organisasi PT Pindad masih perlu untuk ditingkatkan terutama bila dikaitkan pegawai kurang berani memberikan ide, bersikap jujur dalam setiap pekerjaan, disiplin dan memiliki rasa tanggungjawab sehingga berdampak pada kehilangan perasaan bangga kepada pekerjaan. Dengan mengetahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap budaya organisasi, maka perlu adanya peningkatan upaya pimpinan menilai kemampuan bawahannya dengan jalan memberikan tugas, disiplin dalam bekerja serta memberikan peluang lebih besar untuk menyumbangkan gagasan anggota, mengikutsertakan dalam setiap rapat yang berkaitan dengan pengambilan keputusan anggaran dan kebijakan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Supanto (2015) yang melakukan penelitian lapangan terhadap organisasi sektor publik yang meliputi pemerintah pusat, pemerintah daerah (RSUD), BUMN, BUMD, orsospol, yayasan, LSM, dan koperasi bahwa salah satu faktor kesuksesan sebuah keefektifan sebuah organisasi adalah dengan melibatkan jajaran staf baik yang terlibat maupun yang tidak terlibat secara langsung untuk mengikuti rapat penganggaran sehingga mereka dapat merasakan masalah nyata yang terjadi oleh organisasi.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 8,962 dan nilai hasil uji r sebesar 0,542. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan mengakibatkan peningkatan Efektivitas Organisasi pada PT Pindad.
2. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 12,803 dan nilai hasil uji r sebesar 0,707. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan Efektivitas Organisasi pada PT Pindad.
3. Teknologi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 12,744 dan nilai hasil uji r sebesar 0,705. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa penguatan Teknologi akan mengakibatkan peningkatan Efektivitas Organisasi pada PT Pindad.
4. Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi (X3) dengan nilai t-hitung sebesar 13,459 dan nilai hasil uji r sebesar 0,727. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan mengakibatkan peningkatan Teknologi pada PT Pindad.
5. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 18,657 dan nilai hasil uji r sebesar 0,837. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan Teknologi pada PT Pindad.

6. Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (X2) dengan nilai t-hitung sebesar 9,335 dan nilai hasil uji r sebesar 0,776. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan mengakibatkan penguatan budaya organisasi pada PT Pindad.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat saran-saran yang telah dirumuskan untuk ditunjukkan kepada pihak-pihak terkait penelitian antara lain:

1. Dalam hal Efektivitas Organisasi PT Pindad sebaiknya pihak manajemen menetapkan pendelegasian wewenang dan pembagian tugas yang baik dan setiap manajer dapat mempertanggung jawabkan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya pelaksanaan kinerja yang baik dan pusat pertanggung jawaban yang jelas, maka Efektivitas Organisasi akan terlaksana dengan baik sehingga dapat tercapainya tujuan.
2. Pada partisipasi anggaran diharapkan PT Pindad mampu lebih selektif dan ketat dalam kegiatan ini dan kedepannya para manajer baik manajer level bawah sampai level atas agar lebih selektif dalam pengumpulan informasi terkait kegiatan penyusunan anggaran serta pihak manajer mampu lebih cakap, cermat, dan teliti ketika melakukan pengambilan keputusan akhir dalam kegiatan ini karena keberhasilan penerapan partisipasi anggaran sangat bergantung kepada manajemen.
3. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong kinerja perusahaan. Diharapkan kedepannya PT Pindad dapat menekankan kembali Tata Nilai Perusahaan PT Pindad yaitu Jujur, Belajar, Unggul, Selamat sehingga dapat menyatukan dan menciptakan suasana yang baik dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan dalam perusahaan, baik dalam

bentuk evaluasi berkala dan atau diadakannya kegiatan-kegiatan positif diluar perusahaan.

4. Kemajuan teknologi pada PT Pindad, khususnya dalam Teknologi telah membawa dampak luas dan perubahan yang begitu cepat terhadap keefisien dan keefektifan perusahaan. Diharapkan kedepannya PT Pindad dapat mengadakan *training* ataupun pelatihan pada karyawan agar mereka bisa terbiasa dan semakin mahir dalam menggunakan teknologi yang terbaru.
5. Kepada peneliti selanjutnya agar dapat memperluas variabel yang diteliti dalam mengukur keefektifan sebuah perusahaan maupun organisasi, seperti motivasi, kesenjangan anggaran, kepuasan kerja, dan sebagainya baik sebagai variabel independen, moderating, maupun intervening.
6. Diharapkan juga penelitian ini mampu menjadi salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, budaya organisasi, Teknologi, dan Efektivitas Organisasi yang lebih sempurna dan komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku dan Jurnal

- Aditia, Yanuar Chandra. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- Annual Report PT. Pindad (Persero), Tahun (2016).
- Anthony, R., Vijay Govindarajan, (2004), Management Control System, Jilid I dan II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Algifari. (2003). Statistika Induktif untuk Ekonmi dan Bisnis.AM YKPN. Yogyakarta
- Barnard, C.I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn (2004) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2010). Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fey, Carl F., and Daniel R. Denison. (2000). *Organizational Culture and Effectiveness; the Case of Foreign Firms in Russia*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration.
- Ghozali, Imam. (2005). Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gibson, (2002). Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses. Terjemahan, Edisi V. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gostick, J. T. (2009), Dynamic Percolation and Droplet Growth Behavior.
- Hamidi. (2007), Metode Penelitian Dan Teori Komunikasi, Malang : Penerbitan Universitas Muhammadiyah
- Hansen dan Mowen. (2009). Akuntansi Manajerial, Buku 1 Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Husein, Muhammad Fakhri dan Amin Wibowo. (2000), Sistem Informasi Manajemen. Yogyakarta : UUP AMP YKPN.
- Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T (2007), *Perilaku Dan Manajemen Organisasi* (Alih Bahasa Gina Gania), Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta.
- Kewo, Cecilia Lelly. (2014). *The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance*.

- Khoirul, Huda dan Nyoman Trisna Herawat. (2014), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. Singaraja.
- Kina Karya Indonesia. (2015). Pemerintah Perkuat Industri Pertahanan Strategis. Retrieved November 18, 2016
- Listiyaningsih, Dewi Anggraeni. (2012). Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kesenjangan anggaran (Studi Kasus Pada PDAM Kota Salatiga).
- Malhotra, Naresh, (2007). *Marketing Research : an applied orientation, pearson education, inc., fifth edition. New Jearsey : USA.*
- Mas'ud, Fuad. (2004). Survei Diagnosis Organisasional, konsep, dan aplikasi. Semarang : BP Undip
- Muhyidin, Nurlina T., Tarmizi, M. Irfan. & Yulianita, Anna. (2017). *Metodologi penelitian ekonomi dan sosial.* Jakarta : Salemba Empat
- Mullins, J. Laurie. (2005). "*Management and Organisational Behavior 7th Edition.*" By Essex: Pearson Education Limited.
- Mulyadi. (2010). Sistem Akuntansi, Edisi ke-3, Cetakan ke-5. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Nor, Wahyudin. (2007). "Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antar Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial". Simposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar. Tanggal 26-28 Juli 2007, hal 1- 27.
- Perrow, Charles. (2013). *The Short and Glorious History of Organizational Theory.*
- Pramudianto, Andrian. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Personil Subdit Regident Ditlantast Polda Metro Jaya. Jakarta
- Priyatno, Dwi. (2008). Mandiri Belajar SPSS (Untuk Analisis Data dan Uji Statistik),
- Purwanto, Agus, Erwan dan Dyah Ratih Sulistyastuti, (2007) Metode Penelitian Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik, dan Masalah-masalah Sosial, Gaya Media Jogyakarta.
- Rahmawati, Diana. (2009). Peran Teknologi Informasi Dalam Hubungan Struktur Organisasi dengan Lingkungan (Suatu Kajian Teori). Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia Volume VII Nomor 2 Tahun 2009
- Riyanto, Bambang, (2008), Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, S dan Coulter, M. (2010). Manajemen, Edisi Kedelapan, Penerbit PT Indeks: Jakarta.

- Romney, Marshall B. & Paul John Steinbart, (2006). *Accounting Information System*, Ninth Edition, Prentice Hall
- Ruslan, Rosady. (2003). *Metode Penelitian PR dan Komunikasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. (2007). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. SNA X, Makassar.
- Schein, Edgar H, (2004), "*Organizational Culture and Leadership*", Jossey Bass, San Francisco.
- Soobaroyen Teerooven. (2006). "*Management Control System and Dysfunctional Behavior: an Empirical Investigation*". *Accounting Behaviour*.
- Sugiyono, (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sumarno, J. (2005). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*
- Supanto, (2015). *Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi*.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro. (2002). *Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial; Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia*. Yogyakarta
- Supranto, J. (2010). *Statistika*. Jakarta: Erlangga
- Suryadi, Rudy. (2008). *Perkembangan iklim organisasi dan budaya organisasi dalam penerapannya pada lingkungan organisasi modern*. Intuisi Teknologi dan Seni Universitas Wiworotomo.
- Susanti, (2002), *Penelitian tentang Hubungan Antara Faktor Penerimaan Pelayanan Tablet Tambah Darah dan Faktor Internal Ibu Hamil dengan Konsumsi Tablet Tambah Darah di Kota Pekalongan*.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Tambunan, Rudi M. (2007). *Peran Budaya Organisasi Dalam Pengembangan Dan Implementasi Program Aplikasi Komputer Dan Teknologi Informasi*. Jakarta
- Tangkilisan, Nogi Hessel. (2005). *Manajemen Publik*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta

Winata, Lanita. Lokman Mia. (2005). "*Information Technology and the Performance Effect of Managers' Participation in Budgeting: Evidence From the Hotel Industry. Journal of Hospitality Management*".

Wirawan, (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat

## **B. Internet dan Website**

[www.kemenperin.go.id/download/1268](http://www.kemenperin.go.id/download/1268)

<https://www.pindad.com/organization-structure>

## **C. Peraturan Perundang-Undangan**

Keputusan Presiden No. 4 tahun 1983 dan Akte pendirian PT No. 30 tanggal 29 April 1983

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

## DAFTAR LAMPIRAN

## Lampiran 1



**PT. PINDAD (PERSERO)**



Bandung, 27 November 2017

Nomor : B/FOZ/PI/BD/XI/2017  
Klasifikasi : Biasa  
Lampiran :  
Perihal : **Surat Keterangan Pengambilan data**

Kepada Yth.  
**Warek I Bidang Akademik &  
Kemahasiswaan  
Universitas Pertahanan  
di tempat.**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Nurfitriyana  
Jabatan : Manager Pembelajaran Dan Pengembangan  
Kepemimpinan

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Makhriza  
NIM : 120160202013  
Tingkat/ Semester : IV  
Program studi : Ekonomi Pertahanan Fakultas Manajemen  
Pertahanan pada Universitas Pertahanan  
Judul Tesis : Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Budaya Organisasi  
Terhadap Keefektifan Organisasi dengan Lingkungan  
Teknologi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada  
BUMNIS PT.Pindad Tahun 2016)

Telah melakukan pengambilan data (kuisisioner) di PT PINDAD (Persero) Bandung

Demikian surat ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

**PT. PINDAD (PERSERO)**  
PT. PINDAD (PERSERO) HUMAN CAPITAL DAN  
PENGEMBANGAN ORGANISASI  
  
**SITI NURFITRIYANA**  
MANAGER PEMBELAJARAN &  
PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

Konfirmasi:

- E : [diklat@pindad.com](mailto:diklat@pindad.com)  
- T : +62 22 7312073, ext 2600

**Head Office**  
Jl. Gatot Subroto No. 517  
Bandung 40284  
Indonesia

P +62 22 7312073  
F +62 22 7301222  
E [info@pindad.com](mailto:info@pindad.com)

**Representative Office**  
Jl. Batu Ceper No. 28  
Jakarta 10120  
Indonesia

P +62 21 3806929  
F +62 21 3814039  
E [pindadjkt@pindad.com](mailto:pindadjkt@pindad.com)

[www.pindad.com](http://www.pindad.com)

Lampiran 2

**KUESIONER**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
TEKNOLOGI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PT PINDAD  
(PERSERO)**

**UNIVERSITAS PERTAHANAN  
FAKULTAS MANAJEMEN PERTAHANAN  
PROGRAMSTUDI EKONOMI PERTAHANAN**

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswa Program Studi Ekonomi Pertahanan, Fakultas Manajemen Pertahanan (FMP), Universitas Pertahanan (Unhan) yang sedang melaksanakan penelitian mengenai "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, dan Teknologi Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT PINDAD (Persero)", guna memenuhi tugas penulisan karya tulis akhir studi (Tesis)

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara sebagai responden untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan peneliti semata, dan akan diolah sebagai data kelompok, bukan data perorangan dan identitas Anda juga akan dirahasiakan sesuai dengan etika penelitian.

Salam hormat,

Makhrisza

## INFORMASI UMUM KUESIONER

1. Jenis kelamin : 1) Pria   
2) Wanita
2. Usia saudara (tahun) : 1) < 30   
2) 31 – 40   
3) 41 – 50   
4) > 51
3. Pendidikan terakhir : 1) SMA/Diploma   
2) Sarjana (S1)   
3) S2/S3
4. Jabatan :
5. Divisi :

---

---

Mohon setiap pertanyaan berikut, nyatakan jawaban Bapak/Ibu dengan mencontreng (  $\surd$  ) nomor antara 1 sampai 5 yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu dengan kriteria sebagai berikut:

- 1 = Sangat tidak setuju  
2 = Tidak setuju  
3 = Netral  
4 = Setuju  
5 = Sangat setuju

## KUESIONER KEEFEKTIFAN ORGANISASI

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<b>Indikator 1: Penggunaan sumber daya secara optimal</b>						
1	Sumber daya yang tersedia mempengaruhi keefektifan bekerja					
2	Jenis pekerjaan saya sudah sesuai dengan keahlian saya					
3	Penggunaan sumber daya yang digunakan sangat optimal					
<b>Indikator 2: Tingkat produktivitas yang tinggi</b>						
4	Uraian pekerjaan saya sudah sesuai dengan struktur organisasi di perusahaan ini					
5	Banyaknya volume pekerjaan yang saya terima sudah sesuai dengan kemampuan saya					
6	Banyaknya volume pekerjaan saya, tidak menjadi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
<b>Indikator 3: Kepuasan staf terhadap pekerjaan dan suasana kerja</b>						
7	Suasana organisasi yang nyaman sangat mempengaruhi keefektifan bekerja					
8	Kebebasan dalam melaksanakan prosedur kerja mempengaruhi keefektifan bekerja					
<b>Indikator 4: Komitmen terhadap pekerjaan</b>						
9	Ketepatan waktu yang diberikan dalam menjalani tugas sudah sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan					
10	Dalam melaksanakan kegiatan, pencapaian tujuan organisasi paling diutamakan					

## KUESIONER PARTISIPASI ANGGARAN

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<b>Indikator 1: Keikutsertaan pegawai dalam penyusunan anggaran</b>						
1	Saya diberikan banyak kesempatan untuk ikut dalam penyusunan rencana anggaran					
2	Dalam menyusun anggaran, program, dan kegiatan, semua pihak ikut dilibatkan					
3	Peran saudara dalam penyusunan anggaran di organisasi sangat besar					
<b>Indikator 2: Besarnya pengaruh pegawai terhadap penetapan anggaran</b>						
4	Saya memberikan banyak informasi dalam pelaksanaan anggaran					
5	Kontribusi semua pihak terhadap partisipasi anggaran sangat besar					
6	Saya memiliki pengaruh yang kuat terhadap proses penyusunan rencana anggaran					
7	Kebutuhan anda untuk mendiskusikan masalah terkait anggaran kepada atasan sangat besar					
<b>Indikator 3: Kesempatan pegawai dalam memberikan pendapat</b>						
8	Pendapat saya sering diterima ketika menetapkan perencanaan anggaran					
9	Kesempatan pegawai dalam memberikan pendapat sangat banyak					
10	Pendapat pegawai dalam partisipasi anggaran diterima.					

## KUESIONER BUDAYA ORGANISASI

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<b>Indikator 1: Inovasi dan pengambilan resiko</b>						
1	Saya sering diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya sering diberikan kesempatan melakukan inovasi dalam pekerjaan yang beresiko					
3	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan organisasi					
<b>Indikator 2: Perhatian terhadap detail</b>						
4	Tata nilai perusahaan Jujur, Belajar, Unggul, Selamat sangat mempengaruhi kualitas kinerja					
5	Tata nilai perusahaan memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri					
<b>Indikator 3: Orientasi hasil</b>						
6	Saya selalu membantu pekerjaan rekan jika belum selesai.					
7	Saya sering terlibat dalam menyelesaikan proyek bersama rekan kerja					
8	Lingkungan kerja mempengaruhi persaingan dalam bekerja					
<b>Indikator 4: Kemantapan</b>						
9	Pekerjaan saya diawasi langsung oleh atasan					
10	Perusahaan melakukan pengawasan terhadap pencapaian hasil kinerja saya					

## KUESIONER TEKNOLOGI

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
<b>Indikator 1: Kesesuaian pengetahuan staf dengan jenis teknologi</b>						
1	Saya sangat mengerti dalam mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi					
2	Fasilitas teknologi sangat membantu untuk mempermudah pekerjaan					
3	Teknologi yang digunakan mempercepat penyebaran hasil kerja					
<b>Indikator 2: Kesesuaian keterampilan staf dengan jenis teknologi</b>						
4	Fasilitas teknologi menjamin keamanan hasil pekerjaan					
5	Fasilitas teknologi yang saya gunakan harus sesuai dengan tupoksi saya					
<b>Indikator 3: Jenis teknologi yang digunakan</b>						
6	Fasilitas teknologi membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya					
7	Teknologi yang digunakan menjamin kualitas hasil kerja					
<b>Indikator 4: Penyesuaian jenis teknologi dengan perkembangan IPTEK</b>						
8	Informasi yang diterima menjadi lebih cepat dari sebelumnya					
9	Teknologi yang saya gunakan selalu diperbaharui					
10	Teknologi yang digunakan sudah sesuai dengan perkembangan IPTEK					

**Lampiran 3**  
**Total Jawaban Responden Atas Kuesioner**

**A. Variabel Efektivitas Organisasi**

No.	Keefektifan Organisasi Y										Total Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	2	3	2	4	2	3	2	3	28
2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	41
5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	4	3	4	4	4	4	5	2	4	5	39
8	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	37
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	44
13	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
14	5	3	2	4	4	2	5	4	3	5	37
15	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48
16	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	45
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	40
21	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	41
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
23	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	24
24	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	27
25	3	2	1	3	3	2	3	4	2	3	26
26	5	5	5	3	3	3	2	2	2	2	32
27	5	3	5	3	3	3	2	5	3	5	43
28	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32
29	1	1	1	1	2	3	3	2	1	2	17
30	5	4	3	3	3	4	3	4	1	2	32
31	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	17
32	4	5	5	5	3	3	3	2	2	1	33
33	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	30
34	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	20
35	3	4	5	4	3	2	1	2	3	4	31
36	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	29
37	3	2	1	3	1	3	1	4	2	2	22
38	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	46
39	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
40	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	24

41	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	29
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
44	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	30
45	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	4	3	4	4	4	4	5	2	4	5	39
48	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	37
49	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	29
50	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	45
51	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	40
52	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	24
53	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	29
54	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
55	5	3	2	4	4	2	5	4	3	5	37
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	44
58	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
59	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	41
60	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
61	5	3	2	4	4	2	5	4	3	5	37
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
64	5	3	2	4	4	2	5	4	3	5	37
65	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	44
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
68	5	3	2	4	4	2	5	4	3	5	37
69	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	24
70	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	29

## B. Partisipasi Anggaran

No.	Kuesioner Partisipasi Anggaran X1										Total X1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	1	2	2	3	2	3	2	1	3	21
2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	17
3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	41
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	37
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36
8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	40
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37

11	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	37
12	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	43
13	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
14	4	2	3	4	5	3	4	4	1	3	33
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	37
19	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	39
20	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
21	3	4	2	2	3	2	3	3	5	4	31
22	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	43
23	3	2	2	3	4	2	4	4	4	5	33
24	1	1	1	1	1	2	1	2	3	3	16
25	2	2	2	3	3	2	1	1	1	3	20
26	1	2	3	3	2	2	4	2	3	3	25
27	2	2	2	4	2	2	1	3	3	2	23
28	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32
29	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	20
30	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	17
31	4	3	2	3	3	1	2	3	1	1	23
32	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	17
33	2	2	2	1	1	1	3	3	3	2	20
34	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	20
35	2	3	4	2	4	3	2	2	2	1	25
36	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	33
37	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	21
38	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	44
39	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	36
40	3	2	2	3	4	2	4	4	2	5	31
41	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	21
42	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	32
43	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
45	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	37
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
47	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36
48	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	40
49	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	33
50	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	39
51	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
52	3	2	2	3	4	2	4	4	2	5	31
53	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	21
54	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
55	4	2	3	4	5	3	4	4	1	3	33
56	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37

57	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	43
58	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	41
59	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
60	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
61	4	2	3	4	5	3	4	4	1	3	33
62	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
63	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
64	4	2	3	4	5	3	4	4	1	3	33
65	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	43
66	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
67	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
68	4	2	3	4	5	3	4	4	1	3	33
69	3	2	2	3	4	2	4	4	2	5	31
70	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	21

### C. Budaya Organisasi

No.	Budaya Organisasi X2										Total X2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	4	2	4	2	3	4	2	3	31
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21
3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	38
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	45
5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	39
6	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
8	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4	35
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	2	4	4	4	5	4	4	2	5	5	39
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
13	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
14	5	4	3	3	3	4	5	5	5	3	40
15	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	46
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
17	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	46
18	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
19	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	40
21	4	4	3	5	5	4	4	3	4	5	41
22	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
23	1	4	3	5	2	4	4	4	2	2	31
24	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	24
25	5	3	2	4	1	3	1	4	3	2	28
26	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	20

27	4	3	4	3	2	1	2	2	3	3	27
28	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
29	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	18
30	4	2	2	2	2	4	3	2	3	2	26
31	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	22
32	2	2	1	1	1	3	3	3	2	2	20
33	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	20
34	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2	21
35	3	2	1	1	2	3	4	5	2	1	24
36	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	29
37	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	21
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
39	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37
40	1	4	3	5	2	4	4	4	2	2	31
41	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	23
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
44	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	41
45	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	39
46	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
47	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
48	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4	35
49	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	29
50	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
51	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	40
52	1	4	3	5	2	4	4	4	2	2	31
53	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	23
54	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
55	5	4	3	3	3	4	5	5	5	3	40
56	2	4	4	4	5	4	4	2	5	5	39
57	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
58	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	38
59	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	45
60	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
61	5	4	3	3	3	4	5	5	5	3	40
62	2	4	4	4	5	4	4	2	5	5	39
63	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
64	5	4	3	3	3	4	5	5	5	3	40
65	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
66	2	4	4	4	5	4	4	2	5	5	39
67	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
68	5	4	3	3	3	4	5	5	5	3	40
69	1	4	3	5	2	4	4	4	2	2	31
70	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	23

#### D. Teknologi

No.	Teknologi X3										Total X3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	3	4	2	4	2	4	2	3	32
2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	13
3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	40
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	34
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
8	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	40
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	42
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	46
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
14	4	5	5	3	4	5	4	5	2	2	39
15	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
16	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	44
17	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48
18	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
21	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4	39
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
23	1	2	3	1	4	3	5	2	2	2	25
24	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	27
25	3	3	2	1	3	4	2	5	3	3	29
26	5	4	1	1	3	2	2	2	2	3	25
27	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	33
28	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
29	3	3	2	2	2	5	3	3	4	1	28
30	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	24
31	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	27
32	3	3	2	2	2	2	2	3	1	4	24
33	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	18
34	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	18
35	1	2	3	4	5	4	3	2	1	2	27
36	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	33
37	4	2	2	3	3	2	2	3	2	2	25
38	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	44
39	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	36
40	1	2	3	1	4	3	5	2	2	2	25
41	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	23
42	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	43
43	4	4	5	3	4	3	3	3	4	5	38

<b>44</b>	4	4	4	4	4	4	3	5	2	3	<b>37</b>
<b>45</b>	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	<b>34</b>
<b>46</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
<b>47</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	<b>38</b>
<b>48</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	<b>40</b>
<b>49</b>	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	<b>33</b>
<b>50</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>40</b>
<b>51</b>	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	<b>44</b>
<b>52</b>	1	2	3	1	4	3	5	2	2	2	<b>25</b>
<b>53</b>	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	<b>23</b>
<b>54</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>39</b>
<b>55</b>	4	5	5	3	4	5	4	5	2	2	<b>39</b>
<b>56</b>	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	<b>42</b>
<b>57</b>	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	<b>46</b>
<b>58</b>	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	<b>40</b>
<b>59</b>	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	<b>43</b>
<b>60</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>39</b>
<b>61</b>	4	5	5	3	4	5	4	5	2	2	<b>39</b>
<b>62</b>	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	<b>42</b>
<b>63</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>39</b>
<b>64</b>	4	5	5	3	4	5	4	5	2	2	<b>39</b>
<b>65</b>	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	<b>46</b>
<b>66</b>	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	<b>42</b>
<b>67</b>	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>39</b>
<b>68</b>	4	5	5	3	4	5	4	5	2	2	<b>39</b>
<b>69</b>	1	2	3	1	4	3	5	2	2	2	<b>25</b>
<b>70</b>	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	<b>23</b>



KO8	Pearson Correlation	.566**	.319**	.223	.330**	.460**	.404**	.628**	1	.681**	.682**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.063	.005	.000	.001	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
KO9	Pearson Correlation	.380**	.380**	.279*	.407**	.578**	.597**	.623**	.681**	1	.793**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.019	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
KO10	Pearson Correlation	.488**	.223	.258*	.431**	.508**	.259*	.636**	.682**	.793**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.063	.031	.000	.000	.031	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOTALKO	Pearson Correlation	.790**	.746**	.607**	.742**	.853**	.610**	.766**	.718**	.775**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	10



	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
PA9	Pearson Correlation	.441**	.736**	.396**	.234	.180	.501**	.404**	.505**	1	.575**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.052	.137	.000	.001	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
PA10	Pearson Correlation	.415**	.444**	.298*	.336**	.406**	.424**	.592**	.639**	.575**	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012	.005	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOTAL	Pearson Correlation	.807**	.825**	.781**	.772**	.767**	.827**	.823**	.815**	.649**	.671**	1
PA	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	10

### C. Budaya Organisasi

#### Correlations

		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	BO10	TOTALBO
BO1	Pearson Correlation	1	.564**	.512**	.361**	.463**	.483**	.400**	.496**	.566**	.447**	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO2	Pearson Correlation	.564**	1	.821**	.768**	.670**	.643**	.533**	.524**	.457**	.611**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO3	Pearson Correlation	.512**	.821**	1	.790**	.771**	.527**	.331**	.299*	.500**	.712**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.005	.012	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO4	Pearson Correlation	.361**	.768**	.790**	1	.673**	.668**	.450**	.412**	.440**	.660**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO5	Pearson Correlation	.463**	.670**	.771**	.673**	1	.636**	.515**	.286*	.627**	.845**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.017	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO6	Pearson Correlation	.483**	.643**	.527**	.668**	.636**	1	.656**	.528**	.535**	.526**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO7	Pearson Correlation	.400**	.533**	.331**	.450**	.515**	.656**	1	.730**	.613**	.480**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.005	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO8	Pearson Correlation	.496**	.524**	.299*	.412**	.286*	.528**	.730**	1	.428**	.308**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012	.000	.017	.000	.000		.000	.009	.000

	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO9	Pearson Correlation	.566**	.457**	.500**	.440**	.627**	.535**	.613**	.428**	1	.745**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
BO10	Pearson Correlation	.447**	.611**	.712**	.660**	.845**	.526**	.480**	.308**	.745**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOTALBO	Pearson Correlation	.695**	.848**	.814**	.800**	.841**	.787**	.725**	.638**	.769**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	10



	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
LT9	Pearson Correlation	.543**	.513**	.507**	.528**	.221	.409**	.436**	.581**	1	.798**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.065	.000	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
LT10	Pearson Correlation	.554**	.543**	.547**	.602**	.308**	.308**	.335**	.597**	.798**	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.009	.009	.005	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOTALLT	Pearson Correlation	.698**	.834**	.880**	.797**	.614**	.768**	.559**	.858**	.749**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	10

## Lampiran 5 Output Hasil Uji Asumsi Klasik

### A. Uji Normalitas

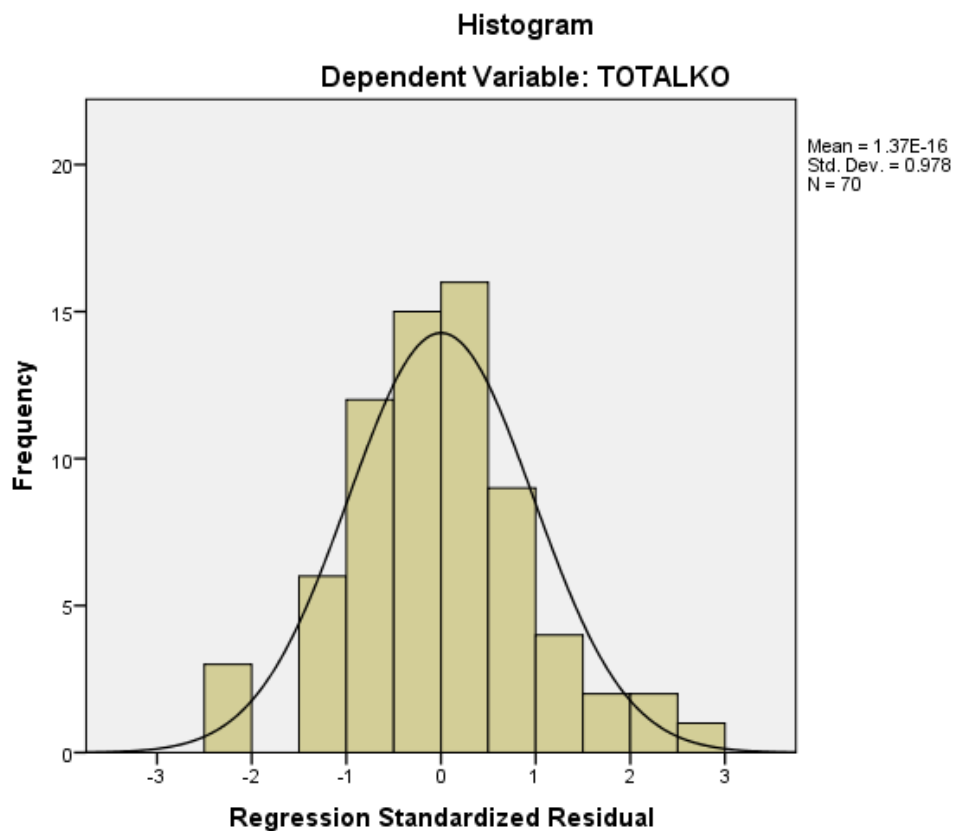
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.94827799
Most Extreme Differences	Absolute	.099
	Positive	.099
	Negative	-.069
Test Statistic		.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088 <sup>c</sup>

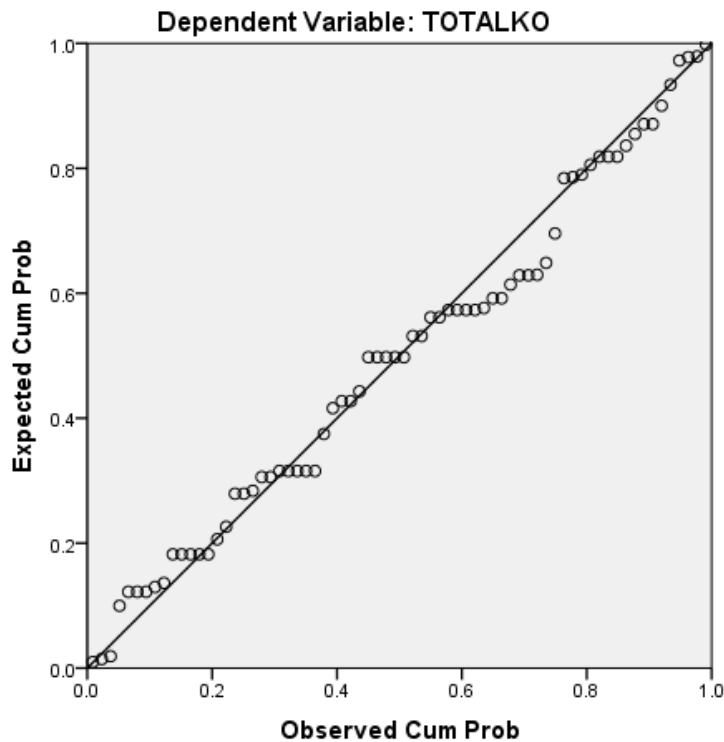
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### B. Uji Multikolinearitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.294	2.256		2.790	.003		
	TOTALPA	.115	.132	.119	2.871	.005	.210	4.754
	TOTALBO	.465	.158	.519	2.937	.005	.126	7.940
	TOTALLT	.456	.156	.466	2.914	.005	.154	6.509

a. Dependent Variable: TOTALKO

### C. Uji Heteroskedastisitas

#### Correlations

			TOTALPA	TOTALBO	TOTALLT	RES2
Spearman's rho	TOTALPA	Correlation Coefficient	1.000	.811**	.873**	-.568**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.197
		N	70	70	70	70
	TOTALBO	Correlation Coefficient	.811**	1.000	.856**	-.461**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.856
		N	70	70	70	70
	TOTALLT	Correlation Coefficient	.873**	.856**	1.000	-.527**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.946
		N	70	70	70	70
	RES2	Correlation Coefficient	-.568**	-.461**	-.527**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.197	.856	.946	.
		N	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 6 Output Hasil Regresi Linier Berganda

### A. Koefisien Korelasi X1, X2, X3, dan Y

		Correlations			
		TOTALPA	TOTALBO	TOTALLT	TOTALKO
TOTALPA	Pearson Correlation	1	.881**	.853**	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70
TOTALBO	Pearson Correlation	.881**	1	.915**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70
TOTALLT	Pearson Correlation	.853**	.915**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70
TOTALKO	Pearson Correlation	.736**	.841**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### B. Uji Hipotesis t

#### 1. Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.090	2.670		4.528	.000
	TOTALPA	.712	.079	.736	8.962	.000

a. Dependent Variable: TOTALKO

#### 2. Budaya Organisasi (X2) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.557	2.152		3.976	.000
	TOTALBO	.752	.059	.841	12.803	.000

a. Dependent Variable: TOTALKO

#### 3. Teknologi (X3) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.045	2.354		2.568	.012
	TOTALLT	.820	.064	.840	12.744	.000

a. Dependent Variable: TOTALKO

#### 4. Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Teknologi (X3)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.139	2.109		3.860	.000
	TOTALPA	.845	.063	.853	13.459	.000

a. Dependent Variable: TOTALLT

#### 5. Budaya Organisasi (X2) Terhadap Teknologi (X3)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.889	1.645		3.581	.001
	TOTALBO	.838	.045	.915	18.657	.000

a. Dependent Variable: TOTALLT

#### 6. Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Budaya Organisasi (X2)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.494	2.084		2.156	.035
	X1	.953	.062	.881	15.358	.000

a. Dependent Variable: X2

### C. Koefisien Determinasi

#### 1. Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.736 <sup>a</sup>	.542	.535	5.284	2.235

a. Predictors: (Constant), TOTALPA

b. Dependent Variable: TOTALKO

#### 2. Budaya Organisasi (X2) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.841 <sup>a</sup>	.707	.702	4.226	2.285

a. Predictors: (Constant), TOTALBO

b. Dependent Variable: TOTALKO

### 3. Teknologi (X3) Terhadap Efektivitas Organisasi (Y)

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.840 <sup>a</sup>	.705	.701	4.240	2.317

a. Predictors: (Constant), TOTALLT

b. Dependent Variable: TOTALKO

### 4. Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Teknologi (X3)

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.853 <sup>a</sup>	.727	.723	4.173	1.627

a. Predictors: (Constant), TOTALPA

b. Dependent Variable: TOTALLT

### 5. Budaya Organisasi (X2) Terhadap Teknologi (X3)

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.915 <sup>a</sup>	.837	.834	3.229	2.197

a. Predictors: (Constant), TOTALBO

b. Dependent Variable: TOTALLT

### 6. Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Budaya Organisasi (X2)

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.881 <sup>a</sup>	.776	.773	4.125	1.751

a. Predictors: (Constant), TOTALPA

b. Dependent Variable: TOTALBO

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Makhrisza, lahir di Jakarta pada tanggal 2 Desember tahun 1992. Anak dari pasangan Bapak Masrizal dan Ibu Tuti Alawiyah. Menyelesaikan pendidikan dasar di SD 03 Pagi Klender lulus tahun 2004, sekolah menengah di SMP Negeri 255 Jakarta Timur lulus tahun 2007 dan SMA Negeri 44 Jakarta Timur lulus tahun 2010. Peneliti melanjutkan pendidikan program Sarjana (S-1) di Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Bunga Karno lulus tahun 2014. Pada tahun 2016, peneliti melanjutkan studi program Magister (S-2) di Program Studi Ekonomi Pertahanan, Fakultas Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan.

Sebelum melanjutkan studi S-2, peneliti pernah bekerja di beberapa institusi lokal dan internasional. Pada tahun 2014, peneliti bekerja sebagai Transkriptor di Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Tahun 2015-2016 peneliti bekerja di PT ISK Indonesia sebagai *Junior Staff Accounting*. Beberapa pendidikan informal tersertifikasi yang pernah diikuti yaitu Pelatihan Dasar Pasar Saham di Bursa Efek Indonesia.