

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.

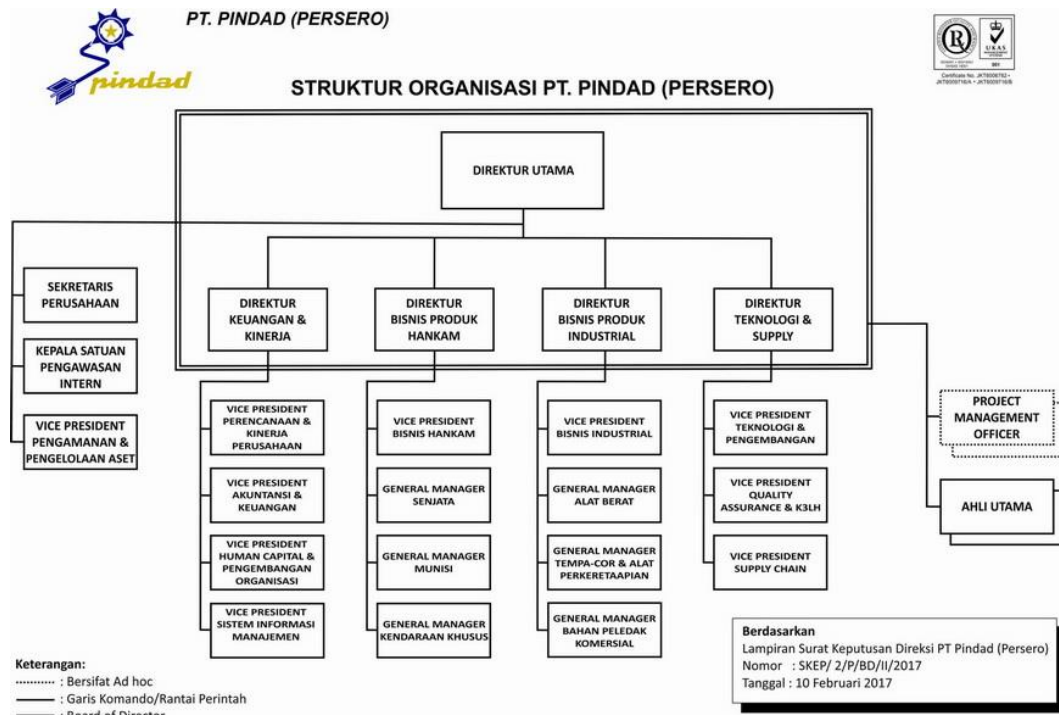
Untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah khususnya dalam bidang industri peralatan militer dan

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 (%)
Jabatan			
1	Top Manager	17	24%
2	Middle Manager	28	40%
3	Staff	25	36%
Jenis Kelamin			
1	Pria	51	73%
2	Wanita	19	27%
Umur			
1	< 30 Tahun	10	14%
2	30 – 45 Tahun	46	66%
3	> 45 Tahun	14	20%
Pendidikan Terakhir			
1	S2 / S3	19	27%
2	S1	30	43%
3	SLTA/Sederajat	21	30%
Lama Bekerja			
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
Jumlah Sampel	70	70	70	70
Maksimum	44	50	49	50
Minimum	16	18	18	17
Rentang	28	32	31	33
Mean	32,69	35,6	35,71	35,34
Modus	33	40	39	40
Median	33	38,5	39	37
Standar Deviasi	8,052	8,657	7,929	7,748
Varians	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%
Total	70	100%

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%
Total	70	100%

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%
Total	70	100%

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%
Total	70	100%

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 ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.94827799
Most Extreme Differences	Absolute	.099
	Positive	.099
	Negative	-.069
Test Statistic		.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088 ^c

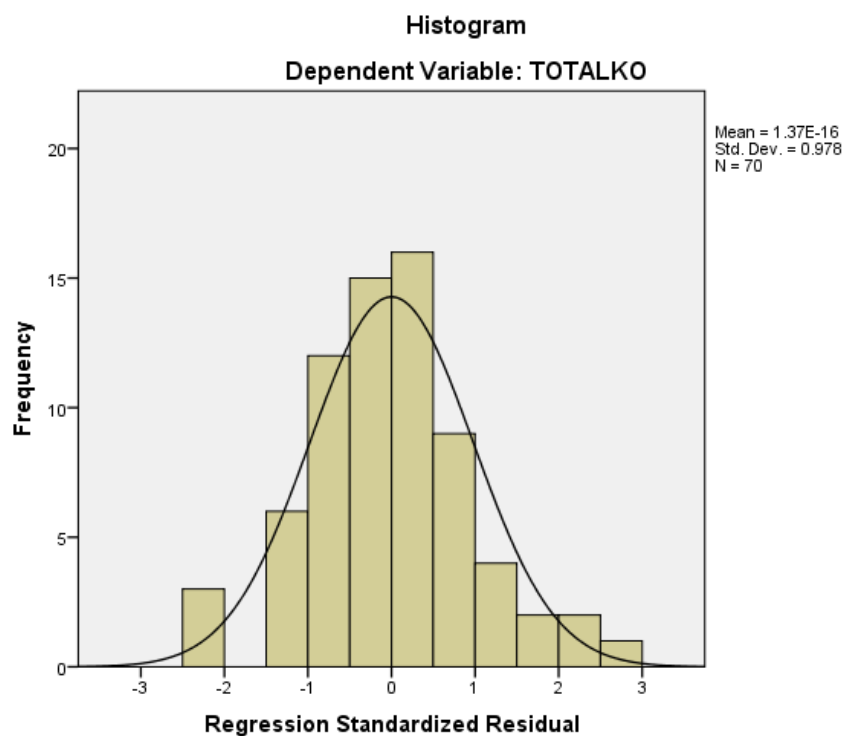
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

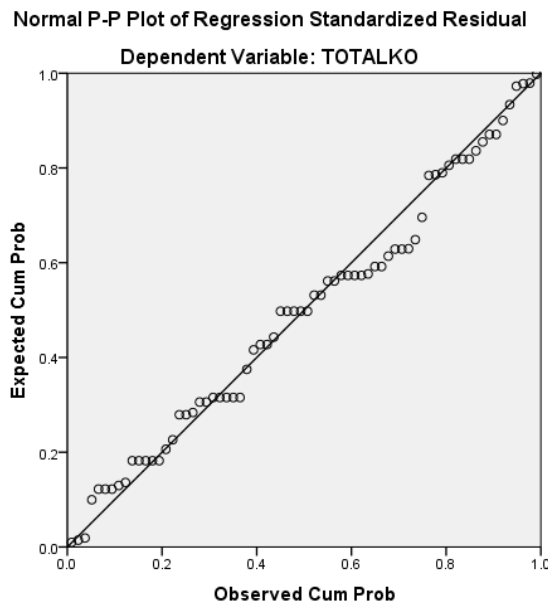
c. Lilliefors Significance Correction.

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 terpencar 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 R² 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)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 ^a	.846	.842	3.154

a. Predictors: (Constant), TOTALBO, TOTALPA

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat besarnya nilai R² 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 $e1 = \sqrt{1-0,846} = 0,3924$.

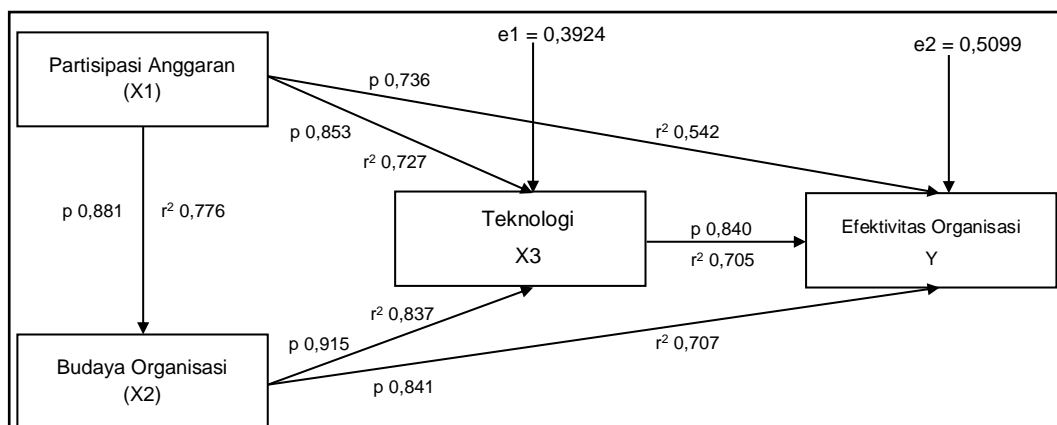
Tabel 4.18 Koefisien Model II (X1, X2, X3, dan Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 ^a	.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 ^a				
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 ^a				
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 ^a				
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 ^a						
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 ^a				
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 ^a				
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.