

## Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengelola Anggaran

Mertyani Sari Dewi

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma<sup>1</sup>

Email: [mertyanisariidewi@gmail.com](mailto:mertyanisariidewi@gmail.com)<sup>1</sup>

---

### Artikel info

---

#### Keywords:

Kompensasi, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja

**Abstract.** The purpose of this study is to obtain empirical evidence of the effect of compensation, organizational culture, and work environment on organizational commitment and its implications for the performance of budget managers. This research was conducted on budget management officials throughout the Bangli Regency Regional Apparatus Organization. The number of respondents was 246 budget managers who were selected by the saturated sampling method. The data in this study are primary data. The data were obtained using a questionnaire. This study uses Partial Least Square (PLS). The results of hypothesis testing show that compensation has no effect on organizational commitment, while organizational culture and work environment have a positive effect on organizational commitment. Organizational commitment, compensation, and organizational culture have a positive effect on the performance of budget managers, while the work environment has no effect on the performance of budget managers. Organizational culture and work environment have a positive effect on the performance of budget managers through organizational commitment, but organizational commitment is unable to mediate the effect of compensation on the performance of budget managers.

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja pada komitmen organisasi dan implikasinya pada kinerja pengelola anggaran. Penelitian ini dilakukan pada pejabat pengelola anggaran pada seluruh Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli. Jumlah responden adalah 246 pengelola anggaran yang dipilih dengan metode sampling jenuh. Data dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh pada komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pengelola anggaran. Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi, tetapi komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja pengelola anggaran.

---

#### Corresponden author:

Email: [mertyanisariidewi@gmail.com](mailto:mertyanisariidewi@gmail.com)

---

## PENDAHULUAN

Terbitnya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik. Sejalan dengan dikeluarkannya peraturan tersebut, telah dikembangkan dan diterapkan suatu sistem yang terintegrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja yang dinamakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berkaitan dengan konsep *New Public Management* (NPM) yang merupakan isu penting dalam reformasi sektor publik. *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan (Mahmudi, 2003).

Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Kabupaten/Kota ditujukan untuk menilai tingkat akuntabilitas atau pertanggungjawaban atas hasil (*outcome*) terhadap penggunaan anggaran. Evaluasi dilaksanakan terhadap 5 (lima) komponen besar manajemen kinerja yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, dan capaian kinerja. Hasil evaluasi terhadap pelaksanaan SAKIP di Pemerintah Kabupaten Bangli dari Tahun 2017 sampai dengan 2019 mendapat predikat B (Baik). Namun dengan mendapatkan predikat B, Pemerintahan Kabupaten Bangli masih ada hal hal yang perlu diperbaiki sehingga harapan ke depan bisa ditingkatkan menjadi BB bahkan A. Indikator yang perlu menjadi perhatian adalah dari hasil Verivikasi Tim Menpan & RB diantaranya masih adanya ketidakjelasan hasil yang akan dicapai (tujuan /sasaran tidak berorientasi hasil), masih adanya ketidakselarasan antara IKU dengan

RPJMD, Restra, RKPD, Renja/RKT, PK, RKA/DPA. Masih banyak indikator kinerja yang belum berorientasi hasil (Out Came), Ukuran kinerja yang kurang jelas dan lainnya. Oleh karena itu evaluasi ini sangat penting untuk dilakukan sehingga ada satu persepsi untuk dapat mencapai hasil yang maksimal.

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran masih ada yang kurang. Hal ini disebabkan pembangunan budaya kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada hasil masih belum berjalan dan memerlukan perbaikan yang lebih mendasar. Aktivitas dalam lingkungan instansi pemerintah perlu diukur dari sisi akuntabilitas kinerjanya, salah satunya dari sisi kinerja individunya. Fenomena ini merupakan suatu hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut (Nasir & Oktari, 2013).

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat 2 menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran atau hasil dari program atau kegiatan yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Pengungkapan kinerja pemerintah daerah secara tepat dan objektif akan memungkinkan terlaksananya evaluasi kinerja, baik secara internal maupun eksternal. Hasil penelitian Supianto (2015) terhadap kinerja menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompensasi. Penelitian oleh Usmany, Hamid, & Utami (2016) dan Ponnu & Hassan (2015) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Trisnarningsih (2007) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Penelitian yang dilakukan oleh Manaf, Lubis, & Ibrahim (2015), dan Muda, Yunus, & Amri (2015) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, sedangkan Arianto (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten ini menyebabkan peneliti menguji kembali dengan menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Komitmen organisasi dipilih sebagai variabel intervening karena merupakan keadaan psikologis yang mengikat

pengelola anggaran dalam sebuah organisasi. Motivasi peneliti melakukan penelitian ini adalah: 1) penelitian ini penting dan menarik untuk dilakukan karena fenomena menunjukkan bahwa kinerja pemerintah sangat memegang peranan penting publik dan merupakan pendorong serta fasilitator dalam keberhasilan pembangunan, 2) hasil penelitian terdahulu yang tidak konsisten, sehingga peneliti menduga bahwa ada faktor kontigensi yang memengaruhi hubungan antara kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran. Berdasarkan isu, fenomena, teori dan penelitian terdahulu yang telah disampaikan, peneliti termotivasi untuk meneliti “Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya Pada Kinerja Pengelola Anggaran”.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Sugiyono (2010:137), data

primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yang dikumpulkan melalui survey lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data. Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang merupakan daftar pernyataan terstruktur yang ditujukan pada responden. Sumber data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif meliputi skor jawaban kuesioner yang terkumpul dan jumlah pengelola anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bangli.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kuantitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015:148). Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat pengelola anggaran pada seluruh perangkat daerah yaitu Pengguna Anggaran (PA) dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK). Adapun jumlah populasi ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Populasi

No	Keterangan	Jumlah
1.	Pengguna Anggaran (PA)	31
2.	Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK)	215
	<b>Total Populasi</b>	<b>246</b>

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Ada empat cara pengukuran, yaitu:

- 1) Validitas konvergen

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* > 0,6 terhadap konstruk yang dituju. Variabel kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pengelola anggaran memberikan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,6. Ini berarti bahwa indikator dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi validitas konvergen.

- 2) Validitas diskriminan

**Tabel 2.** Nilai AVE, *Composite Reliability*, dan *Cronbach Alpha*

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Keterangan
Kompensasi	0,846	0,956	0,939	Valid dan reliabel
Budaya Organisasi	0,782	0,977	0,975	Valid dan reliabel
Lingkungan Kerja	0,916	0,978	0,969	Valid dan reliabel
Komitmen Organisasi	0,948	0,982	0,973	Valid dan reliabel
Kinerja	0,812	0,968	0,961	Valid dan reliabel

Evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara validitas diskriminan dan *square root of average variance extracte* (AVE). Jika nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  lebih tinggi daripada nilai kolerasi diantara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Nilai AVE diharapkan lebih besar dari 0,5. Tabel 2

### 3) *Composite reliability*

Reliabilitas suatu konstruk dapat dinilai dari *composite reliability* yang berfungsi untuk mengukur *internal consistency* yang nilai  $\rho_c > 0,8$  dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliabel dan  $\rho_c > 0,6$  dikatakan cukup reliabel. Tabel 2 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk variabel kompensasi adalah  $0,956 > 0,8$ , budaya organisasi adalah  $0,977 > 0,8$ , lingkungan kerja adalah  $0,978 > 0,8$ , komitmen organisasi adalah  $0,982 > 0,8$ , dan kinerja pengelola anggaran adalah  $0,968 > 0,8$ , artinya bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria

## 4.2 Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* ( $R^2$ ) untuk konstruk

menunjukkan nilai AVE untuk variabel kompensasi adalah  $0,846 > 0,5$ , budaya organisasi adalah  $0,782 > 0,5$ , lingkungan kerja adalah  $0,916 > 0,5$ , komitmen organisasi adalah  $0,948 > 0,5$ , dan kinerja adalah  $0,812 > 0,5$ , artinya bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini telah tercapai.

reliabel (Ghozali, 2015:40)

### 4) *Cronbach alpha*

Uji reliabilitas dalam PLS diperkuat dengan adanya *cronbach alpha* di mana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach alpha* di katakan baik apabila  $\alpha \geq 0,5$ . Tabel 2 menunjukkan nilai *cronbach alpha* untuk variabel kompensasi adalah  $0,939 \geq 0,5$ , budaya organisasi adalah  $0,975 \geq 0,5$ , lingkungan kerja  $0,969 \geq 0,5$ , komitmen organisasi  $0,973 \geq 0,5$ , dan kinerja  $0,961 \geq 0,5$ , artinya bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memiliki reliabilitas yang baik.

endogen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural.

**Tabel 3.** Nilai *R-Square*

	R Square
Kompensasi	
Budaya Organisasi	
Lingkungan Kerja	
Komitmen Organisasi	0,597
Kinerja	0,728

Nilai *R-square* variabel komitmen organisasi sebesar 0,597 diinterpretasikan bahwa 59,7% variabilitas konstruk komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variabel kompensasi,

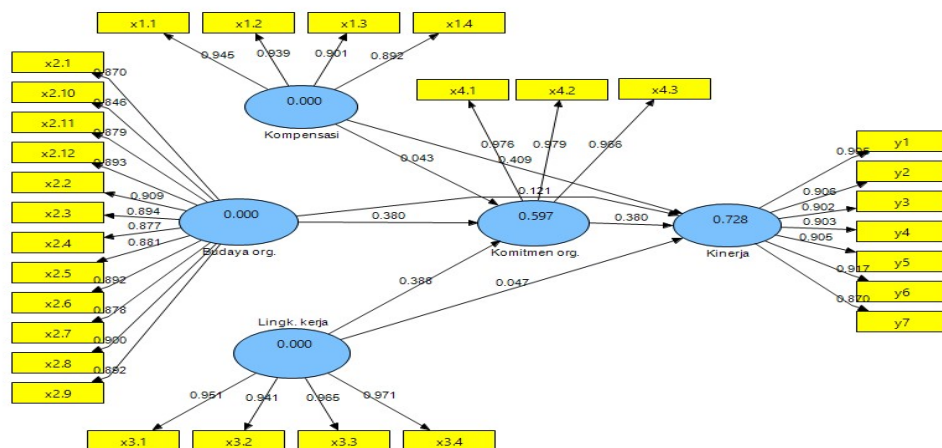
budaya organisasi, dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya 40,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-square* variabel kinerja pengelola anggaran

sebesar 0,728 diinterpretasikan bahwa 72,8% konstruk kinerja pengelola anggaran mampu dijelaskan oleh kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 27,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Berikutnya dilakukan evaluasi model dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Berikut Tabel 4 yang menyajikan hasil output *bootstrapping* pengaruh antar variabel dengan analisis statistik PLS.

**Tabel 4.** Hasil Output *Bootstrapping* Pengaruh Antar Variabel

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )	t-tabel	Kesimpulan
H <sub>1</sub> : Kompensasi -> Komitmen Organisasi	0,043	1,008	1,96	Tidak signifikan
H <sub>2</sub> : Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,380	4,800	1,96	Signifikan
H <sub>3</sub> : Lingkungan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,388	4,935	1,96	Signifikan
H <sub>4</sub> : Komitmen Organisasi -> Kinerja	0,380	6,186	1,96	Signifikan
H <sub>5</sub> : Kompensasi -> Kinerja	0,409	7,227	1,96	Signifikan
H <sub>6</sub> : Budaya Organisasi -> Kinerja	0,121	2,113	1,96	Signifikan
H <sub>7</sub> : Lingkungan Kerja -> Kinerja	0,047	0,783	1,96	Tidak signifikan
H <sub>8</sub> : Kompensasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	0,016	0,983	1,96	Tidak signifikan
H <sub>9</sub> : Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	0,144	3,762	1,96	Signifikan
H <sub>10</sub> : Lingkungan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kinerja	0,147	3,827	1,96	Signifikan



**Gambar 2.** Hasil Output *Bootstrapping*

Berdasarkan tabel 4, pengaruh kompensasi pada komitmen pengelola anggaran memiliki nilai t-statistik sebesar  $1,008 < \text{nilai } t\text{-tabel}$  sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa

kompensasi tidak berpengaruh pada komitmen pengelola anggaran. Hal ini berarti Hipotesis 1 ditolak. Kompensasi merupakan apa yang diterima pengelola anggaran sebagai

ganti atas kontribusinya kepada organisasi. Pemberian kompensasi mampu mendorong prestasi dan komitmen pengelola anggaran untuk bekerja keras agar tujuan organisasi dapat tercapai. Namun dalam hasil analisis ini pemberian kompensasi kepada pengelola anggaran tidak memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi karena sistem kompensasi yang diberikan bukan berdasarkan kontrak tetapi berdasarkan Peraturan Pemerintah sehingga berapa pun kompensasi yang telah ditetapkan dan diberikan, pengelola anggaran harus bekerja sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku pada organisasi.

Pengaruh budaya organisasi pada komitmen pengelola anggaran memiliki nilai t-statistik sebesar  $4,800 >$  nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada komitmen pengelola anggaran. Budaya organisasi menyebabkan meningkatnya komitmen pengelola anggaran karena mengandung nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan seperti profesionalisme, percaya dengan rekan, keteraturan, dan integrasi kepribadian yang akan membentuk identitas organisasi atau jati diri organisasi. Identitas organisasi sangat diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja. Budaya kerja yang terbentuk secara solid di dalam tubuh organisasi akan meningkatkan komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Usmany, *et al* (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, demikian halnya dengan penelitian Taurisa & Ratnawati (2012) yang menyatakan terdapat pengaruh yang antara budaya organisasi dan komitmen organisasional.

Pengaruh lingkungan kerja pada komitmen pengelola anggaran memiliki nilai t-statistik sebesar  $4,935 >$  nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh pada komitmen pengelola anggaran. Lingkungan kerja yang baik dapat diukur melalui kondisi fisik bangunan maupun ruangan tempat kerja yang memadai, fasilitas kerja yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas yang cukup, hubungan kerja yang ada dalam organisasi tersebut berjalan dengan harmonis, demikian

juga pola komunikasi yang efektif antar rekan kerja maupun dengan atasan. Keadaan tersebut akan menciptakan suasana yang kondusif sehingga target kerja akan dapat lebih mudah tercapai dalam waktu yang tepat dengan hasil optimal. Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja tersebut adalah baik, sehingga komitmen terhadap organisasi akan meningkat. Hasil yang dicapai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Akhtar (2014), dan Kurniasari & Halim (2013) yang hasilnya juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh komitmen organisasi pada kinerja pengelola anggaran memiliki nilai t-statistik sebesar  $6,186 >$  nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja pengelola anggaran. Menumbuhkan dan menjaga komitmen pengelola anggaran sangat penting karena komitmen organisasi berhubungan dengan kinerja. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat pengelola anggaran lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Komitmen dalam organisasi akan membuat pengelola anggaran memberikan yang terbaik kepada organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Idris (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh kompensasi pada kinerja pengelola anggaran memiliki nilai t-statistik sebesar  $7,227 >$  nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh pada kinerja pengelola anggaran. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pegawai, maka kinerja pengelola anggaran semakin meningkat sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Jika kompensasi dikelola dengan baik, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hameed, *et al* (2014), Nurcahyani & Adnyani (2016), dan Muhammad & Abdullah (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi



berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh budaya organisasi pada kinerja pengelola anggaran memiliki nilai t-statistik sebesar 2,113 > nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pengelola anggaran. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka kinerja pengelola anggaran semakin meningkat. Pengelola anggaran yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heriyanti (2007), Kusumawati (2008), Chasanah (2008), dan Evawati & Suharno (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan dan positif antara budaya organisasi dan kinerja.

Pengaruh lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran memiliki nilai t-statistik sebesar 0,783 < nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pengelola anggaran. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, sehat dan kondusif akan membawa dampak positif bagi pengelola anggaran. Tetapi hasil penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memengaruhi kinerja pengelola anggaran karena tuntutan pekerjaan yang harus segera diselesaikan dan konsentrasi serta fokus pengelola anggaran pada pekerjaan bukan pada situasi atau lingkungan disekitar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Norianggono, Hamid, & Ruhana (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kompensasi pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi memiliki nilai t-statistik sebesar 0,983 < nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja pengelola anggaran. Pengelola anggaran yang memiliki

komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi mampu menurunkan tingkat *turn over* pegawai. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja pengelola anggaran dikarenakan kompensasi yang diterima pengelola anggaran telah mengacu pada Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai sistem penggajian. Walaupun demikian, pengelola anggaran tetap termotivasi untuk bekerja secara efektif sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya, meningkatkan produktivitas organisasi serta meningkatkan kinerja sehingga organisasi menjadi semakin baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al Afghoni & Wahyudi (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru

Pengaruh budaya organisasi pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi memiliki nilai t-statistik sebesar 3,762 > nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins & Judge, 2013:256). Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka semakin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan ketekunan dalam menciptakan suasana internal organisasi. Keharmonisan tujuan dari organisasi dapat membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Hal seperti inilah yang akan memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan tetap bekerja demi tercapainya tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Usmany, *et al* (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Pengaruh lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi memiliki nilai t-statistik sebesar  $3,827 >$  nilai t-tabel sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran melalui komitmen organisasi. Lingkungan kerja yang baik, disamping secara langsung dapat mempengaruhi kinerja, juga dapat menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi dalam diri pengelola anggaran sehingga dengan adanya komitmen tersebut, maka akan berimplikasi pula pada peningkatan kinerja dari pengelola anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan O'Driscoll, *et al* (2006) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kompensasi tidak berpengaruh pada komitmen pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa kompensasi yang diterima oleh pengelola anggaran tidak akan memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif pada komitmen pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi semakin baik.
- 3) Lingkungan kerja berpengaruh positif pada komitmen pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka komitmen pengelola anggaran semakin meningkat.
- 4) Komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi

maka kinerja pengelola anggaran semakin meningkat.

- 5) Kompensasi berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka kinerja pengelola anggaran semakin meningkat.
- 6) Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka kinerja pengelola anggaran semakin meningkat.
- 7) Lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja fisik berupa fasilitas kerja dan non fisik berupa hubungan kerja dan pola komunikasi tidak memengaruhi kinerja pengelola anggaran.
- 8) Komitmen organisasi tidak secara berarti memediasi pengaruh kompensasi pada kinerja pengelola anggaran Pemerintah Kabupaten Bangli. Hal ini memberikan informasi bahwa kompensasi yang diterima menjadi determinan utama dalam meningkatkan kinerja pengelola anggaran.
- 9) Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi yang berdampak pada meningkatnya kinerja pengelola anggaran.
- 10) Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja pada kinerja pengelola anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi yang berdampak pada meningkatnya kinerja pengelola anggaran.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran-saran yang dapat disampaikan yaitu:

1. Meningkatkan kompetensi yaitu dengan melakukan pelatihan atau training karena dengan adanya pelatihan mampu menambah pengetahuan dan kemampuan pengelola anggaran dalam bekerja, selain itu juga untuk meningkatkan pola pikir mereka sehingga mampu meningkatkan kinerja pengelola anggaran,



2. Perlu adanya rapat atau pertemuan antar bidang untuk menumbuhkan rasa saling percaya, saling mendukung dan saling bekerjasama sehingga mampu meningkatkan kinerja pengelola anggaran dan tujuan organisasi dapat tercapai,
3. Meningkatkan koordinasi untuk keselarasan tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dengan orang yang lain agar tidak terjadi kesimpangsiuran atau kekacauan dalam pelaksanaan tugas sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik,
4. Tetap mempertahankan komitmen organisasi yang sudah dimiliki dan bila perlu ditingkatkan untuk mensukseskan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Bangli.
5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan jangan menunda-nunda pekerjaan sehingga kita akan memiliki waktu luang untuk mengerjakan pekerjaan yang lain, dan kinerja pengelola anggaran akan meningkat.

## DAFTAR RUJUKAN

- Akhtar, J. (2014). Impact of Work Environment, Salary Package and Employees ' Perception on Organizational Commitment: A Study of Small & Medium Enterprises ( SMEs ) of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 147–165. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i8/1081>
- Al Afghoni, M. N. J., & Wahyudi, A. (2011). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1), 42–53.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Chasanah, N. (2008). *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY)*. Universitas Diponegoro.
- Dorenbosch, L., & Van Veldhoven, M. (2006). Rethinking HRM Practices Measurement: A Classification Of Choices For Researchers. *Paper Presented At The EIASM 21st Workshop Strategic HRM*.
- Evawati, & Suharno. (2015). The Effect of Organization Culture and Working Environment on Employee Performance at PT. Asuransi Jiwa Sequislife Jakarta. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 205–218.
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gul, Z. (2015). Impact of Employee Commitment on Organizational Performance. *FWU Journal of Social Sciences, Winter 2015*, 9(2), 117–124.
- Hameed, A., Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan ). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302–309.
- Heriyanti, D. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)*. Universitas Diponegoro.

- Idris, M. (2015). The Impact of Organisational Commitment, Motivation and Financial Compensation on Work Satisfaction and Employees' Performance: An Evidence From Small Business Firms In South Sumatera-Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(4), 1549–1562.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management* (Edisi 11). McGraw-Hill Medical Publishing.
- Kementerian Dalam Negeri. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah (2006).
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (2005).
- Kurniasari, D., & Halim, A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 273–284.
- Kusumawati, R. (2008). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)*. Universitas Diponegoro.
- Mahmudi. (2003). New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. *Sinergi Kajian Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 69–76.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Edisi Kedua). Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Manaf, I. G., Lubis, A. R., & Ibrahim, M. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Terhadap Motivasi Kerja Pegawai dan Implikasinya Terhadap Kinerja Sekretariat Kecamatan Dalam Kabupaten Simeulue. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(1), 79–88.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Muda, T. I., Yunus, M., & Amri. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Implikasinya Terhadap Kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(1), 89–97.
- Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Assessment of Organizational Performance: Linking The Motivational Antecedents of Empowerment, Compensation and Organizational Commitment. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 974–983.
- Nasir, A., & Oktari, R. (2013). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kampar). *Jurnal Ekonomi*, 19(2).
- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalialia* (Edisi Revi). Jakarta: Ghalia.
- Norianggono, Y. C. P., Hamid, D., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), 1–10.
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. . D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532.

- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. M. (2006). *The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors. Group & Organization Management*. Sage Publications Inc.
- Ponnu, A. L. D., & Hassan, Z. (2015). The Influences of Organizational Culture on Performance Management. *International Journal of Accounting, Business and Management (IJABM)*, 3(1), 135–145.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Fifteenth). Prentice Hall.
- Ruky, A. . (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Supianto, Y. (2015). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja. *Jurnal Economia*, 11, 118–131.