

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

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

Makhrisza<sup>1</sup>, Yudi Sutrasna<sup>2</sup>, Supandi<sup>3</sup>

Universitas Pertahanan  
(makhrisza.putra@gmail.com)

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

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

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

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Manajemen Bencana Universitas Pertahanan

<sup>2</sup> Dosen Tetap Fakultas Keamanan Nasional, Universitas Pertahanan

<sup>3</sup> Dosen Tetap Prodi Ekonomi Pertahanan, Universitas Pertahanan

value test  $R^2$  0,707 means positive and significant. 3) Technology has a positive effect on Organization Effectiveness with t value 12,744 and value test  $R^2$  0,705 mean positive and significant. 4) Budget Participation has positive effect on technology with t value 13.459 and value test  $R^2$  0,727 means positive and significant. 5) Organizational Culture has a positive effect on technology with t value of 18,657 and value test  $R^2$  0,837 means positive and significant. 6) Budget Participation has a positive effect on Organizational Culture with t value of 9.335 and value test  $R^2$  0,776 means positive and significant.

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

## Pendahuluan

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

Akibat masalah keuangan tersebut perusahaan-perusahaan BUMN industri pertahanan strategis itu kini mengalami kesulitan modal kerja juga krisis kinerja organisasi untuk membiayai berbagai pesanan pekerjaan dari para pelanggan mereka. Walaupun pesanan pekerjaan cukup banyak, mereka tidak dapat mengerjakannya karena keterbatasan modal kerja. Perbankan dalam negeri sendiri tidak bersedia membiayai berbagai pekerjaan BUMN industri strategis ini karena mereka menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudent*) yang ketat mengingat neraca keuangan perusahaan BUMN industri strategis yang sedang menurun.<sup>4</sup> Hal ini lah yang memacu Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) harus memacu Efektivitas Organisasinya untuk menghindari penurunan kinerja yang bisa mengakibatkan permasalahan keuangan.

Efektivitas merupakan isu sentral, baik secara implisit maupun eksplisit

---

<sup>4</sup> "Pemerintah Perkuat Industri Pertahanan Strategis". *Majalah KINA*, 2015.

dalam semua pekerjaan pakar dan peneliti yang melakukan kajian tentang organisasi. Semua teori organisasi mengacu pada beberapa konsepsi mengenai perbedaan antara kinerja kualitas tinggi dan kinerja kualitas rendah. Saat ini terdapat kesepahaman bahwa: (i) efektivitas organisasi mensyaratkan beragam kriteria, (ii) kriteria tersebut mempertimbangkan sarana dan tujuan, (iii) pilihan model dan kriteria yang digunakan harus fleksibel dan sesuai dengan konteks, definisi, identifikasi keterbatasan dan kriteria efektivitas organisasi yang masih problematik<sup>5</sup>.

Hubungan antara efektivitas organisasi dengan efektivitas BUMNIS merupakan bidang kajian organisasi yang sangat penting, mengingat bahwa BUMNIS memiliki beban yang berat selain harus mampu bertahan didunia usaha industri pertahanan, BUMNIS juga dituntut agar bisa berperan dalam mewujudkan kemandirian pertahanan dalam pemenuhan kebutuhan alutsista TNI. Hal ini seperti sudah disebutkan dalam sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)

2015-2019, yang nantinya diharapkan industri strategis ini dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia.

BUMN industri strategis yang seharusnya bertujuan untuk membangun dan mengembangkan industri pertahanan serta kemandirian Pertahanan dan Keamanan (HANKAM)<sup>6</sup> dan dijadikan sebagai tembok pertahanan ekonomi terakhir di Indonesia justru malah menambah beban anggaran kepada RAPBN dengan menyokong BUMN strategis tersebut untuk tetap bertahan. Salah satunya BUMN industri strategis yang dimaksud adalah PT. Pindad (Persero).

PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan industri manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang produk militer dan produk komersial. kegiatan PT. Pindad (Persero) mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, *assembling*, dan fabrikasi serta perawatan. Pada 5 tahun terakhir PT Pindad (Persero) juga mengalami hal yang sama terkait dengan masalah keuangan. Data laporan keuangan PT Pindad pada tahun 2016 terakhir dapat dilihat pada Tabel 1.

---

<sup>5</sup> Kim S. Cameron & Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (Massachusetts: Addison Wesley, 2004). Hlm. 68.

---

<sup>6</sup> Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Tabel 1. Laporan Laba Rugi PT Pindad 2016

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

Sumber: Annual Report PT Pindad 2016, telah diolah kembali

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

Menurut Sardjito dan Mutaher, untuk melihat efektivitas sebuah

perusahaan biasanya dengan membandingkan *gross profit margin* dalam beberapa tahun berturut-turut<sup>7</sup>. Dari data ini jika angkanya naik kita bisa menganalisa pendapatan apa yang naik ataukah beban apa yang turun, semakin besar *gross profit margin* maka perusahaan makin sehat, sebaliknya jika *gross profit margin* kecil maka profit makin kecil dan bisa menuju rugi.

Untuk membandingkan kinerja satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dalam industri yang sama dapat menggunakan *gross profit margin* sebagai *benchmark*. Dari fenomena tersebut peneliti mengaitkan variabel partisipasi anggaran mengenai apa yang

<sup>7</sup> Bambang Sardjito, "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah", *Jurnal dan Prosiding Simposium Nasional Akuntansi*, 2007, Hlm. 22.

menyebabkan terjadinya penurunan Efektivitas Organisasi tersebut di PT. Pindad (Persero).

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

Ketika terjadi sebuah permasalahan keuangan di perusahaan maupun organisasi, banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran, hal ini dikarenakan anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi<sup>8</sup>. Alasan mengapa ini sangat menarik yaitu partisipasi anggaran dinilai sebagai pendekatan manajerial

yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Dalam partisipasi anggaran, keterlibatan eksekutif dan legislatif dalam proses pembuatan keputusan pengalokasian anggaran menjadi sangat dinamis, terlebih lagi dalam kondisi dimana terdapat kepentingan dan preferensi yang mungkin berbeda terhadap anggaran. Dengan dilibatkannya manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada manajer bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya, sehingga akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan instansi (*goal congruence*). Dengan demikian jika tercapainya tujuan perusahaan, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai target anggaran yang ditetapkan<sup>9</sup>.

Selain itu variabel lain yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi adalah budaya organisasi. PT. Pindad mempunyai slogan yang dinamakan Tata Nilai Perusahaan dimana slogan tata nilai perusahaan tersebut adalah Jujur, Belajar,

---

<sup>8</sup> J. Sumarno. “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial”. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14 No. 2, Desember 2005, Hlm. 5.

---

<sup>9</sup> Supanto, *Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi*, (Semarang: Tesis Universitas Diponegoro, 2015), Hlm. 9.

Unggul, dan Selamat yang setiap indikator mempunyai fungsi masing-masing. Jujur yaitu selaras antara perkataan dan perbuatan, ikhlas, tulus, dan lurus hati. Belajar yaitu mengembangkan kompetensi diri dan organisasi secara berkelanjutan. Unggul yaitu menjadi lebih baik dalam segala aspek. Selamat yaitu menciptakan suasana aman dan nyaman di lingkungan Perusahaan. Keempat tata nilai tersebut membentuk sebuah budaya organisasi yang akan diteliti.

Budaya organisasi yang diterapkan selalu dianggap sebagai nilai dan sistem dari organisasi tersebut dan mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan pengembangan usaha, dan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar semakin berkualitas. Untuk mengukur sebuah keefektifan sebuah organisasi, sistem yang lahir dari organisasi tersebut juga perlu dikaji bagaimana sistem tersebut dapat diterapkan kepada semua pegawai di organisasi tersebut.

Berbagai hasil penelitian yang dilakukan mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan efektivitas. Kinerja organisasi menyatakan bahwa budaya dapat diposisikan sebagai salah satu

strategi (strategi budaya) dalam melakukan reformasi organisasi (birokrasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas melalui pendekatan yang mematahkan adat istiadat dan kebiasaan, menyentuh hati, dan menguatkan akal pikiran.<sup>10</sup>

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

Terdapat pengaruh antara Teknologi terhadap Efektivitas Organisasi yang didukung oleh beberapa variabel, salah satunya adalah variabel partisipasi anggaran dan budaya organisasi. Organisasi dikonsepsikan sebagai teknologi, struktur sosial, budaya, dan struktur fisik yang dilengkapi dan saling terkait dalam suatu lingkungan sehingga memunculkan hubungan langsung dan

---

<sup>10</sup> *Ibid.* Hlm 15

tidak langsung antara budaya dan struktur terhadap organisasi.<sup>11</sup>

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

### **Metode Penelitian**

Efektivitas Organisasi adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan<sup>12</sup>, artinya bahwa efektivitas dapat dilihat melalui pencapaian hasil yang kemudian disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya, dengan

indikator – indikator: 1) Penggunaan sumber daya secara optimal, 2) Tingkat produktifitas yang tinggi, 3) Kepuasan staf terhadap pekerjaan dan suasana kerja, dan 4) Komitmen terhadap pekerjaan.

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

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam

---

<sup>11</sup> Carl F. Fey dan Daniel R. Denison. "Organizational Culture and Effectiveness; the Case of Foreign Firms in Russia". *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 2000, Hlm. 14.

<sup>12</sup> Nogi Hessel Tangkilisan. *Manajemen Publik*. (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005). Hlm. 82.

aktivitas organisasi sehingga berpengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi<sup>13</sup>, dengan indikator – indikator: 1) Inovasi dalam mengambil resiko, 2) Pengamalan, 3) Orientasi hasil, 4) Kemantapan.

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

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, yaitu sebuah penyelidikan tentang masalah

sosial atau masalah manusia yang berdasarkan pada pengujian sebuah teori yang terdiri dari variabel-variabel, diukur dengan angka dan dianalisis dengan prosedur statistik untuk menentukan apakah generalisasi prediktif teori tersebut benar dan peneliti harus terlepas dari yang diteliti.

Tipe penelitian yang digunakan yaitu tipe eksplanatif, adalah menjelaskan keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen, dan selanjutnya dijelaskan secara deskriptif dalam menganalisis hasil penelitian.<sup>14</sup> Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode penelitian survei yaitu pengumpulan data terhadap sampel. Tujuan survei adalah untuk menggambarkan karakteristik dari sejumlah besar populasi. Oleh karena itu sampel menjadi isu penting dalam survei.

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pindad (Persero) tepatnya di Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Kegiatan yang dilakukan pada penelitian ini meliputi studi pendahuluan, perijinan, identifikasi, pengukuran awal, pemberian perlakuan hingga pengukuran akhir.

---

<sup>13</sup> Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2007). Hlm. 56.

---

<sup>14</sup> Erwan Agus Purwanto, & Dyah Ratih Sulistyastuti. *Metode Penelitian Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik, dan Masalah-masalah Sosial*. (Yogyakarta: Gava Media, 2011). Hlm. 59-60



Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat atau pegawai yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran di PT Pindad. Populasi dalam penelitian ini adalah *top manager*, *middle manager* dan *lower manager* yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran berjumlah total 85 orang, terdiri dari: *Top Manager* sejumlah 17 orang; *Middle Manager* sejumlah 34 orang; dan *Lower Manager* sejumlah 34 orang.

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling* dari populasi yang ada dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

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

Keterangan :

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

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

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

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

$$ni = \frac{Ni}{N} \times (n)$$

Keterangan:

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

sehingga diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 2.** *Stratified Random Sampling*

<i>Top Manager</i>	17	17/85 x 70	14
<i>Middle Manager</i>	34	34/85 x 70	28
<i>Lower Manager</i>	34	34/85 x 70	28
TOTAL			70

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2017

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara berikut:

1. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.
2. Observasi lapangan yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada kegiatan yang berhubungan langsung terhadap subjek dan obyek

penelitian yang diamati yaitu pada lembaga-lembaga/instansi terkait.

3. Data dan informasi dikumpulkan secara tidak langsung dari berbagai sumber yang valid, studi literatur/kepustakaan, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, dokumen tertulis dari instansi terkait, media elektronik, internet, dan media cetak.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan dioleh sendiri. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner. Data sekunder bisa didapat dari berbagai sumber, misalnya: arsip organisasi, asosiasi profesi, perpustakaan, arsip pemerintah, dan data dari Internet.

Selanjutnya dilanjutkan pengujian asumsi klasik untuk tujuan pengujian hipotesis nilai parameter model. Terdapat 3 pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian antara lain, uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Model yang terbentuk harus memenuhi asumsi klasik yang disyaratkan sebelum dilakukan uji regresi linear berganda.

## Hasil dan Pembahasan

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 finansial. 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 saat ditetapkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing – masing bagian.

## **Pengujian Instrumen**

### **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 3.

Hasil perhitungan uji validitas sebagaimana Tabel 3, menunjukkan bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel pada nilai signifikansi 5%. Oleh

karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner penelitian ini valid dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

### 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. Adapun ringkasan hasil uji reliabilitas sebagaimana data dalam Tabel 4.

**Tabel 3.** Ringkasan Uji Validitas

No.	r <sub>hitung</sub> (Y)	r <sub>hitung</sub> (X1)	r <sub>hitung</sub> (X2)	r <sub>hitung</sub> (X3)	r <sub>tabel</sub> 5% (70)	Kriteria
1	0,790	0,807	0,695	0,698	0,2319	Valid
2	0,746	0,825	0,848	0,834	0,2319	Valid
3	0,607	0,781	0,814	0,880	0,2319	Valid
4	0,742	0,772	0,800	0,797	0,2319	Valid
5	0,853	0,767	0,841	0,614	0,2319	Valid
6	0,610	0,827	0,787	0,768	0,2319	Valid
7	0,766	0,823	0,725	0,559	0,2319	Valid
8	0,718	0,815	0,638	0,858	0,2319	Valid
9	0,775	0,649	0,769	0,749	0,2319	Valid
10	0,729	0,671	0,826	0,759	0,2319	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

**Tabel 4.** Ringkasan Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Batas Minimal Cronbach	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 4 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.

### 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. Pengujian analisis yang dilakukan adalah: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas.

### Uji Normalitas

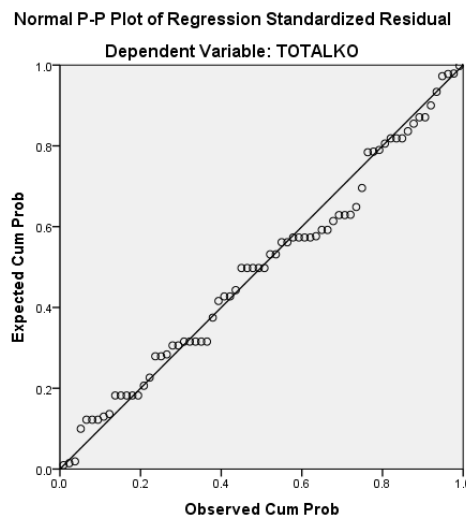
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel residunya memiliki distribusi yang normal. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas ini 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.

Tabel 5. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.94827799
Most Extreme Differences	Absolute	.099
	Positive	.099
	Negative	-.069
Test Statistic		.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017



Gambar 1. Uji P-P Plot

Tabel 6. Ringkasan Uji Multikolinearitas

No.	Variabel	Tolerance	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

Adapun ringkasan hasil uji normalitas dengan SPSS dapat dilihat pada Tabel 3. 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. Adapun gambar grafik P-P plot normalitas residual data dalam Gambar 1.

Gambar di atas menunjukkan bahwa garis kurva tepat berada di tengah. Artinya bahwa sebaran data tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpecah jauh dari garis lurus), sehingga persyaratan normalitas terpenuhi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian pada

model regresi ini berdistribusi normal.

### 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.

**Tabel 7.** Ringkasan 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

**Tabel 8.** Koefisien Korelasi

		TOTALX1	TOTALX2	TOTALX3	TOTALY
TOTALX1	Pearson Correlation	1	.881**	.853**	.736**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70
TOTALX2	Pearson Correlation	.881**	1	.915**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70
TOTALX3	Pearson Correlation	.853**	.915**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70
TOTALY	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).

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

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.

Berdasarkan Tabel 7, diperoleh nilai *Tolerance* lebih besar 0,10 dan nilai VIF lebih kecil 10,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan variance

dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dasar pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Spearman's Rho.

Berdasarkan uji heteroskedastisitas dengan metode Spearman's rho diperoleh nilai signifikansi lebih besar 0,05, sehingga dapat disimpulkan data tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

### Pengujian Signifikansi dan Linearitas

Analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan asosiasi (hubungan) linier antara dua variabel serta menyatakan derajat keeratan hubungan antar variabel terkait. Untuk pengujian

dalam SPSS digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika angka signifikansi hasil riset  $< 0,05$ , maka hubungan kedua variabel signifikan.
- b. Jika angka signifikansi hasil riset  $> 0,05$ , maka hubungan kedua variabel tidak signifikan

Berdasarkan analisis secara parsial (individual) diketahui, masing-masing variabel memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Berikut penjelasannya:

1. Nilai korelasi antara partisipasi anggaran ( $X_1$ ) 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 ( $X_1$ ) dengan Efektivitas Organisasi ( $Y$ ) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.
2. Nilai korelasi antara budaya organisasi ( $X_2$ ) 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 ( $X_2$ ) dengan Efektivitas Organisasi ( $Y$ ) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.

3. Nilai korelasi antara Teknologi ( $X_3$ ) 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 ( $X_2$ ) dengan Efektivitas Organisasi ( $Y$ ) nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi yang signifikan.
4. Nilai korelasi dari partisipasi anggaran ( $X_1$ ) dengan Teknologi ( $X_3$ ) 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

7. 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.

#### Koefisien Determinasi

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 9.

1. Nilai koefisien determinasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai  $r^2$  sebesar 0,542 bahwa kontribusi pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar

**Tabel 9.** Ringkasan Koefisien Determinasi

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

2. 54,2% sementara sisanya 45,8% merupakan kontribusi dari variabel lain.
3. Nilai koefisien determinasi antara budaya organisasi (X2) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai r<sup>2</sup> sebesar 0,707 artinya kontribusi pengaruh X2 terhadap Y adalah sebesar 70,7% sementara sisanya 29,3% merupakan kontribusi dari variabel lain.
4. Nilai koefisien determinasi antara Teknologi (X3) dengan Efektivitas Organisasi (Y) menunjukkan nilai r<sup>2</sup> sebesar 0,705 artinya kontribusi pengaruh X3 terhadap Y adalah sebesar 70,5% sementara sisanya 29,5% merupakan kontribusi dari variabel lain.
5. Nilai koefisien determinasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan
6. Teknologi (X3) menunjukkan nilai r<sup>2</sup> sebesar 0,727 artinya kontribusi pengaruh X1 terhadap X3 adalah sebesar 72,7% sementara sisanya 27,3% merupakan kontribusi dari variabel lain.
7. Nilai koefisien determinasi antara budaya organisasi (X2) dengan Teknologi (X3) menunjukkan nilai r<sup>2</sup> sebesar 0,837 Artinya kontribusi pengaruh X2 terhadap X3 adalah sebesar 83,7% sementara sisanya 11,3% merupakan kontribusi dari variabel lain.
8. Nilai koefisien determinasi antara partisipasi anggaran (X1) dengan budaya organisasi (X2) menunjukkan nilai r<sup>2</sup> sebesar 0,776 artinya kontribusi pengaruh X1 terhadap X2 adalah sebesar 77,6% sementara sisanya 22,4% merupakan kontribusi dari variabel lain.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengolahan data analisa

**Tabel 10.** Ringkasan Uji t

Variabel	Konstanta	Koefisien Regresi	T-hitung	T-tabel	Sig
X1 Terhadap Y	12,090	0,712	8,962	1,670	0,000
X2 Terhadap Y	8,557	0,752	12,803	1,670	0,000
X3 Terhadap Y	6,045	0,820	12,744	1,670	0,000
X1 Terhadap X3	8,139	0,845	13,459	1,670	0,000
X2 Terhadap X3	5,889	0,838	18,657	1,670	0,000
X1 Terhadap X2	4,494	0,953	15,358	1,670	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SPSS, 2017

regresi linear sederhana dengan bantuan program SPSS, diperoleh hasil seperti dimuat pada Tabel 10.

### **Hipotesis 1**

Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) sebesar 0,712. Artinya setiap penambahan nilai partisipasi anggaran ( $X_1$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Efektivitas Organisasi ( $Y$ ) sebesar 0,712 apabila faktor-faktor lainnya tetap.

Untuk uji  $t$ , variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) 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 maka  $H_1$  diterima.

### **Hipotesis 2**

Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,752. Artinya setiap penguatan nilai budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Efektivitas Organisasi ( $Y$ ) sebesar 0,752 apabila faktor-faktor lainnya tetap.

Untuk uji  $t$ , variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) 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 maka  $H_1$  diterima.

### **Hipotesis 3**

Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel Teknologi ( $X_3$ ) sebesar 0,820. Artinya setiap penambahan nilai Teknologi ( $X_3$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Efektivitas Organisasi ( $Y$ ) sebesar 0,820 apabila faktor-faktor lainnya tetap.

Untuk uji  $t$ , variabel Teknologi ( $X_3$ ) 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 maka  $H_1$  diterima.

### **Hipotesis 4**

Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) sebesar 0,845. Artinya setiap penambahan nilai partisipasi anggaran ( $X_1$ ) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Efektivitas Organisasi ( $Y$ ) sebesar 0,845 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Nilai koefisien

determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,727.

Untuk uji t, 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 maka H1 diterima.

### **Hipotesis 5**

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.

Untuk uji t, 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 maka H1 diterima.

### **Hipotesis 6**

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.

Untuk uji t, 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 maka H1 diterima.

### **Kesimpulan dan Saran**

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

1. Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 8,962 dan nilai hasil uji r sebesar 0,542.
2. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 12,803 dan nilai hasil uji r sebesar 0,707.
3. Teknologi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 12,744 dan nilai hasil uji r sebesar 0,705.
4. Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Teknologi (X3) dengan nilai t-hitung sebesar 13,459 dan nilai hasil uji r sebesar 0,727.

5. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Teknologi (Y) dengan nilai t-hitung sebesar 18,657 dan nilai hasil uji r sebesar 0,837.
6. Partisipasi Anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (X2) dengan nilai t-hitung sebesar 9,335 dan nilai hasil uji r sebesar 0,776.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data penelitian yang diperoleh adalah bagi PT. Pindad (Persero), Dalam hal Efektivitas Organisasi PT. Pindad sebaiknya pihak manajemen menetapkan pendelegasian wewenang dan pembagian tugas yang baik dan setiap manajer dapat mempertanggung jawabkan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan.

Pada partisipasi anggaran diharapkan PT. Pindad mampu lebih selektif dan ketat dalam kegiatan ini dan kedepannya para manajer baik manajer level bawah sampai level atas agar lebih selektif dalam pengumpulan informasi terkait kegiatan penyusunan anggaran.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong kinerja perusahaan. Diharapkan kedepannya PT. Pindad dapat menekankan kembali Tata Nilai Perusahaan PT Pindad yaitu Jujur, Belajar, Unggul, Selamat sehingga dapat menyatukan dan menciptakan suasana yang baik dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan dalam perusahaan.

PT. Pindad perlu mengadakan training ataupun pelatihan pada karyawan agar mereka bisa terbiasa dan semakin mahir dalam menggunakan teknologi yang terbaru.

Kepada peneliti selanjutnya agar dapat memperluas variabel yang diteliti dalam mengukur keefektifan sebuah perusahaan maupun organisasi, seperti motivasi, kesenjangan anggaran, kepuasan kerja, dan sebagainya baik sebagai variabel independen, *moderating*, maupun *intervening*.

## Daftar Pustaka

### Jurnal

Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal dan Prosiding Simposium Nasional Akuntansi*. Vol. 10.

Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 14 No. 2.

### **Tesis**

Supanto. 2015. Analisis Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Informasi Asimetri, Motivasi, Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Tesis). Semarang: Universitas Diponegoro.

### **Buku**

Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn. 2004. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison Wesley.

Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik, dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.

Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

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

### **Makalah dan Laporan**

Fey, Carl F., dan Daniel R. Denison. 2000. Organizational Culture and Effectiveness; the Case of Foreign Firms in Russia. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*

PT. Pindad (Persero). 2016. *Annual Report*.

### **Undang-undang**

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

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

### **Majalah**

Kina Karya Indonesia. 2015. Pemerintah Perkuat Industri Pertahanan Strategis. *Kina Karya Indonesia*. Diunduh pada November 18, 2016.