



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA APARATUR PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO**

TESIS

Oleh :

**Ninit Dyah Pramarta Siwi
NIM 150820101067**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA APARATUR PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir memenuhi salah satu syarat untuk
menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)
Dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh :

**Ninit Dyah Pramarta Siwi
NIM 150820101067**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Mama dan Papaku tercinta;
2. Anak-anak ku tersayang Nio dan Nitya;
3. BPKP yang telah menyelenggarakan program Star BPKP;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jember;
5. Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso .

MOTO

Jika Allah menolong kamu, maka tidak ada yang dapat mengalahkanmu, tetapi jika Allah membiarkan kamu (tidak memberikan pertolongan), maka siapa yang dapat menolongmu setelah itu? Karena itu, hendaklah kepada Allah saja orang-orang mukmin bertawakal. (terjemahan Surat *Ali Imran* ayat 160)^{*)}

^{*)} Departemen Agama Republik Indonesia.2005. *Al Qur'an dan terjemahannya*. Bandung : CV Penerbit Diponegoro.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ninit Dyah Pramarta Siwi

NIM : 150820101067

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bondowoso” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 4 Juni 2017

Yang menyatakan,

Ninit Dyah Pramarta Siwi
NIM.150820101067

TESIS

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN,
BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA APARATUR PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO**

Oleh

Ninit Dyah Pramarta Siwi
NIM.15082010106

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Novi Puspitasari, S.E, M.M.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bondowoso” telah disetujui pada:

hari, tanggal : Jum at, 26 Mei 2017

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak.
NIP 19720416 200112 1 001

Dr. Novi Puspitasari, S.E, M.M.
NIP 19801206 200501 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Hari Sukarno, M.M.
NIP 19610530 198802 1 001

PENGESAHAN

Tesis berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bondowoso” karya Ninit Dyah Pramarta Siwi telah diuji dan disahkan pada :

hari, tanggal : Minggu, 4 Juni 2017

tempat : Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua,

Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.SM
NIP. 196004131986031002

Anggota I

Anggota II

Dr.Siti Maria Wardayati, M.Si, Ak
NIP. 196608051992012001

Dr.Nurhayati M.M.
NIP. 196106071987022001

Mengesahkan
Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA
NIP 197107271995121001

RINGKASAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bondowoso; Ninit Dyah Pramarta Siwi, 150820101067; 2017; 94 halaman; Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Peraturan Pemerintah Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, setiap instansi pemerintah wajib melakukan pelaporan di akhir tahun dengan membuat LAKIP. Nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso selama 2 tahun berturut-turut adalah CC, hal ini menggambarkan kinerja pemerintah kabupaten Bondowoso adalah cukup dan perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar. Dengan demikian, agar tahun berikutnya nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso dapat naik diperlukan upaya perbaikan yang dimulai dari komponen pelaksana kegiatan pemerintahan, yaitu aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.

Partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan. Peneliti berupaya menguji kembali variabel intervening komitmen, budaya organisasi dan motivasi untuk diterapkan di Kabupaten Bondowoso. Melihat fenomena yang ada di Kabupaten Bondowoso.

Tujuan penelitian ini adalah : untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso, pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi, pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi, komitmen terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten

Bondowoso, pengaruh motivasi terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi.

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso pada Februari 2017 dengan jumlah populasi 328 karyawan dan sampel 180 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif dan metode statistik inferensial *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian ini antara lain : koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah bertanda positif sebesar 0,416, koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi bertanda positif sebesar 0,272, koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi bertanda positif sebesar 0,220, koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi bertanda positif sebesar 0,421, koefisien regresi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah bertanda positif sebesar 0,342, koefisien regresi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah bertanda positif sebesar 0,342, koefisien regresi pengaruh motivasi terhadap kinerja aparatur pemerintah bertanda positif sebesar 0,242, koefisien regresi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi bertanda positif sebesar 0,230 dan koefisien regresi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi bertanda positif sebesar 0,291

Kesimpulan dari penelitian ini adalah : partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

SUMMARY

The Influence of Budget Participation, Commitment, Organizational Culture and Motivation to The Performance of Government Official of Bondowoso Regency ; Ninit Dyah Pramarta Siwi, 150820101067; 2017; 94 Pages; Master of Management Program Faculty of Economics, University of Jember

Government Regulation Year 2014 on Performance Accountability System of Government Institutions and Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia Number 12 year 2015 On Guidelines for the Evaluation of Implementation of Performance Accountability System of Government Institutions. Every government agency is required to report at the end of the year by making LAKIP. The value of LAKIP Kabupaten Bondowoso for 2 consecutive years is CC, this illustrates that the performance of the Bondowoso district government is sufficient and needs a lot of improvement. Thus, the next year the value of LAKIP Bondowoso District can be increased then it needs improvement starting from the executing component of government activities, government officials of Bondowoso Regency.

Participation is seen as a managerial approach that can improve the performance of organizational members, and studies that examine the relationship between participation and performance are conflicting results. The researchers sought to reexamine the intervening variables of commitment, organizational culture and motivation to be applied in Bondowoso District. Seeing the existing phenomenon in Bondowoso District.

The purpose of this study is to examine and analyze the influence of budget participation on the performance of government officials of Bondowoso Regency, the influence of budget participation on organizational commitment, the influence of budget participation on organizational culture, the influence of budget participation on motivation, commitment to the performance of government officials of Bondowoso Regency, On the performance of government

officials of Bondowoso Regency, the influence of motivation on the performance of government officials of Bondowoso Regency, the influence of organizational culture on organizational commitment and the influence of organizational culture on motivation.

This research was conducted on the environment of the Regional Government of Bondowoso Regency in February 2017 with a population of 328 employees and a sample of 180 employees. This research uses quantitative data analysis techniques and inferential statistical methods of Structural Equation Modeling (SEM). The results of this study include: regression coefficient influence budget participation on the performance of government employees have a positive value of 0.416, regression coefficient influence budget participation on organizational commitment has a positive value of 0.272, regression coefficient influence budget participation on organizational culture has a positive value of 0.220, coefficient Regression influence of budget participation to motivation have positive value equal to 0,421, regression coefficient influence of organizational commitment to government employee performance have positive value equal to 0,342, regression coefficient influence of organizational culture to performance of government employee have positive value equal to 0,342, regression coefficient influence motivation to performance of government employee Has a positive value of 0.242, regression coefficient of organizational culture influence on organizational commitment has a positive value of 0.230 and the coefficient of regression of cultural influence organisation motivation has a positive value of 0.291.

The conclusions of this study are The conclusion of this research are: budget participation have positive and significant effect to employee performance, budget participation have positive and significant influence to organizational commitment, budget participation have positive and significant influence to organizational culture, budget participation have positive and significant influence to motivation, organizational commitment have positive and significant influence to the performance of government employees, organizational culture has a positive and significant influence on the performance of government employees,

the motivation has a positive and significant effect on the performance of government employees, organizational culture has a positive and significant influence on organizational commitment and organizational culture have a positive and significant impact on motivation.

PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT. Atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bondowoso”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata dua (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Novi Puspitasari, S.E, M.M., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran dan perhatian dalam penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.SM., Dr.Siti Maria Wardayati, M.Si, Ak dan Dr. Dr.Nurhayati M.M, selaku Dosen Penguji.
3. Bapak dan Ibu Dosen pada Program Studi Magister Manajemen dan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah banyak memberikan ilmunya yang bermanfaat selama penulis menempuh kuliah
4. Rekan-rekan Star BPKP Batch 2 atas kerja sama dan kekompakannya dari awal sampai akhir masa perkuliahan.
5. Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso atas dukungan, perhatian dan kerja samanya demi kemajuan bersama.
6. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya penulis berharap, semoga tesis ini dapat bermanfaat

Jember, 4 Juni 2017

Penulis,

Ninit Dyah Pramarta Siwi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teoritis	11
2.1.1 Perilaku Organisasi	11
2.1.2 Anggaran	12
2.1.3 Partisipasi Anggaran	16
2.1.4 Komitmen Organisasi	18
2.1.5 Budaya Organisasi	20
2.1.6 Motivasi	21
2.1.7 Kinerja Aparatur Pemerintah	23
2.2 Kajian Empiris	25
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	28
2.4 Pengembangan Hipotesis	31
BAB 3. METODE PENELITIAN	38
3.1 Rancangan Penelitian	38
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	38
3.2.1 Populasi	38
3.2.2 Sampel	39
3.3 Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	39
3.4 Variabel Penelitian	41
3.5 Teknik Analisis Data	43
3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif	44
3.5.2 Analisis Statistik Inferensial.....	45

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Gambaran Umum	53
4.2 Karakteristik Responden	53
4.3 Analisis Statistik Deskriptif.....	55
4.3.1 Statistik Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran	55
4.3.2 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi	56
4.3.3 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	57
4.3.4 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi	58
4.3.5 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Aparatur Pemerintah	59
4.4 Uji Validitas dan Reabilitas	59
4.4.1 Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Partisipasi Anggaran	60
4.4.2 Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Komitmen Organisasi	61
4.4.3 Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Budaya Organisasi	62
4.4.4 Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Motivasi	63
4.4.5 Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Kinerja Aparatur Pemerintah	64
4.5 Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	65
4.5.1 Uji Normalitas Multivariat	65
4.5.2 Uji Multikolinieritas	66
4.5.3 Uji Outliers	67
4.6 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	68
4.6.1. Uji Kesesuaian Model	68
4.6.2. Uji Kausalitas	70
4.7 Pembahasan	75
4.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah	75
4.7.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Komitmen Organisasi	77
4.7.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budaya Organisasi	78
4.7.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi	79
4.7.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah	80
4.7.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah	82
4.7.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah	83
4.7.8 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	84
4.7.9 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi	85
4.8 Pengaruh Antar Variabel Penelitian	86
4.9 Keterbatasan Penelitian	89
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Implikasi.....	92
5.3 Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	95
AUTOBIOGRAFI	101
LAMPIRAN	102

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	42
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	54
Tabel 4.2 Jawaban Responden Pada Variabel Partisipasi Anggaran	56
Tabel 4.3 Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen Organisasi.....	57
Tabel 4.4 Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Organisasi.....	58
Tabel 4.5 Jawaban Responden Pada Variabel Motivasi.....	58
Tabel 4.6 Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Aparatur Pemerintah	59
Tabel 4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran.....	61
Tabel 4.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi	62
Tabel 4.9 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	63
Tabel 4.10 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi	64
Tabel 4.11 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Aparatur Pemerintah	65
Tabel 4.12 Uji Normalitas Multivariat	66
Tabel 4.13 Uji Outlier.....	67
Tabel 4.14 Pengujian Kesesuaian Model.....	70
Tabel 4.15 Kesimpulan Hipotesis.....	71
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	29
Gambar 3.1 Diagram Jalur untuk SEM berdasarkan Variabel Penelitian	47
Gambar 3.2 Model Sem berdasarkan Variabel Penelitian	48

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 5.1 Kuesioner Penelitian	102
Lampiran 5.2 Data Primer Penelitian.....	106
Lampiran 5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran	112
Lampiran 5.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi.....	113
Lampiran 5.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi.....	114
Lampiran 5.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi	115
Lampiran 5.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Aparatur Pemerintah	116
Lampiran 5.8 Uji Normalitas Multivariat	117
Lampiran 5.9 Uji Outlier.....	119
Lampiran 5.10 Pengujian Kesesuaian Model	122
Lampiran 5.11 Pengujian Hipotesis	124
Lampiran 5.12 Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	125

BAB 1 . PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah mengeluarkan dua undang-undang yang berkaitan dengan pemerintah daerah yaitu Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004. Salah satu dari undang-undang yang berkaitan pemerintah daerah, yaitu Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 sudah menjelaskan secara rinci bagaimana cara untuk menyelenggarakan pengembangan otonomi pada daerah/kabupaten/kota dengan memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan, dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Sedangkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah seperti yang disebutkan pada Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah merupakan tanda lahirnya sebuah paradigma baru. Paradigma itu adalah tuntutan mengenai kinerja pemerintah daerah dalam rangka mengelola keuangan daerah yang bertujuan untuk kepentingan publik.

Kinerja pemerintah daerah dalam upaya memenuhi kepentingan publik haruslah sesuai dengan prinsip *good governance*, dimana salah satu pilarnya adalah akuntabilitas yang menunjukkan sejauh mana sebuah instansi pemerintah telah memenuhi tugas dan mandatnya dalam menyediakan layanan di sektor publik yang langsung bisa dirasakan hasilnya oleh masyarakat. Sebagai organisasi di sektor publik yang bertujuan mencapai sasaran organisasi, pemerintah daerah dibagi menjadi unit-unit kerja pemerintah yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah /SKPD yang wajib melakukan pelaporan kinerja secara berjenjang pada setiap akhir tahun anggaran. Pelaporan kinerja dimulai dari SKPD kemudian Pemerintah Daerah sampai dengan Pemerintah Pusat menjadi sebuah dokumen kinerja tahunan yaitu Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Kinerja aparatur pemerintah adalah tingkat keberhasilan aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja aparatur pemerintah sebagai karyawan, secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu

faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi motivasi dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar individu adalah budaya organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Adanya budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan (Anniversary dkk., 2013).

Kinerja aparatur pemerintah sebagai pengelola anggaran sektor publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan (Nurchayani, 2010). Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2004:61). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas.

Anggaran publik adalah Anggaran Daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Sebagai instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektifitas pemerintah daerah. Proses penyusunan anggaran pada pemerintah daerah merupakan tahapan yang cukup rumit dan melibatkan unit-unit kerja pemerintah seperti Dinas dan Instansi Teknis. Salah satu bentuk perwujudan keterlibatan tersebut adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran (Nazaruddin & Setyawan, 2012).

Partisipasi penyusunan anggaran pada umumnya diakui sebagai pendekatan manajerial yang masih relevan hingga saat ini dan dipercaya memiliki

pengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut (Lina, 2015). Menurut pendapat Hehanusa (2010) partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat. Artinya, makin tinggi keterlibatan kepala bagian atau kepala seksi dalam partisipasi penganggaran, semakin meningkatkan kinerja aparat. Proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua bentuk anggaran yaitu manajemen tingkat bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya, namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan yang ditentukan oleh manajemen atas (Ferawati, 2011). Hal ini senada dengan penelitian Eker (2006) yang mengatakan partisipasi anggaran berarti partisipasi manajer puncak dan bawahan untuk proses penentuan sumber daya menggunakan dalam kegiatan dan operasional mereka sendiri. Partisipasi bawahan yang dimaksud adalah kinerja bawahan dalam kondisi yang kompetitif untuk perusahaan..

Perbedaan penelitian tentang partisipasi anggaran antara lain penelitian Wulandari (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan sejalan dengan penelitian Ferawati (2011) sedangkan penelitian Andina (2013) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan 3 variabel intervening yaitu : komitmen, budaya organisasi, dan motivasi yang diduga mempengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi. Kinerja individu yang dimaksud adalah kinerja aparatur pemerintah pada organisasi sektor publik. Kinerja aparatur dalam organisasi sektor publik diduga dipengaruhi oleh komitmen, budaya organisasi, dan motivasi yang merupakan bagian dari teori Perilaku Organisasi. Tahir (2012:28) mengutip pendapat (Thoah, 2007:5) menyebutkan bahwa teori Perilaku Organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Dengan demikian, dapat

disimpulkan aspek internal dan eksternal aparatur dapat mempengaruhi kinerja aparatur.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja manajerial, dalam hal ini adalah aparatur pemerintah. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Beberapa penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja antara lain Febrianto (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini senada dengan penelitian Prastyo (2016) tetapi berseberangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nuriani dkk. (2014) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Schein (1985) mengatakan bahwa ada suatu pola kompleks tentang asumsi dasar sebuah organisasi telah ditemukan atau dikembangkan melalui pembelajaran tentang cara mengatasi masalah yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi tersebut sudah disepakati sehingga dapat dipelajari oleh anggota baru organisasi tentang cara memahami dan berfikir dalam sebuah organisasi. Hal ini diperkuat dengan pendapat Smircich (1983) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memungkinkan anggota organisasi untuk memiliki rasa identitas (memfasilitasi komitmen, inisiatif, dan komunikasi) dan menyediakan dasar untuk stabilitas, kontrol dan arah.

Budaya organisasi yang kuat membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan organisasi, hal ini dapat diartikan bahwa komitmen yang lebih besar pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi dipegang oleh masing-masing anggota organisasi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1998). Beberapa penelitian mengenai

pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja antara lain penelitian Ardini (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggria dkk (2014) dan penelitian Amalia et al. (2015) akan tetapi berseberangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi publik dalam hal ini aparatur pemerintah adalah motivasi. Menurut pendapat Andina (2013) motivasi merupakan derajat sampai sejauhmana individu ingin dan berusaha dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik dan upaya yang tinggi. Beberapa penelitian mengenai pengaruh positif motivasi terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh Ferawati (2011) dan dilanjutkan oleh Andina (2013). Hal ini berseberangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramesthiningtyas (2011) yang menyatakan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah wajib melakukan pelaporan di akhir tahun dengan membuat dokumen kinerja tahunan yaitu Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Penyusunan LAKIP dimulai dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang merupakan unit-unit kerja pemerintah daerah, yang akhirnya disebut dengan LAKIP SKPD. Sedangkan LAKIP Kabupaten menggambarkan keadaan seluruh wilayah Kabupaten termasuk didalamnya adalah intisari dari LAKIP SKPD.

LAKIP merupakan sarana bagi instansi pemerintah untuk mengkomunikasikan dan menjawab tentang apa yang sudah dicapai dan bagaimana proses pencapaiannya berkaitan dengan mandat yang diterima instansi pemerintah tersebut. Maksud dan Tujuan disusunnya LAKIP adalah untuk

mewujudkan akuntabilitas instansi pemerintah kepada pihak-pihak yang memberi mandat/amanat (Santoso, 2013). Dengan demikian diharapkan terciptanya suatu transparansi dalam kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan publik. Namun pada prakteknya kinerja instansi pemerintah seringkali dinodai oleh praktek-praktek penyimpangan dan tindakan inefisiensi yang dilakukan aparatur pemerintah, hal ini menurunkan kualitas pelayanan publik (Tresnawati, 2012). Dengan demikian untuk mendukung kinerja instansi pemerintah yang baik, diperlukan tindakan untuk memulai perbaikan terhadap kinerja aparatur pemerintah sebagai pelaksana kegiatan pemerintahan.

Tabel 1.1. Nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso

Tahun	Nilai	Interpretasi
2014	CC	Cukup (memadai), perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar
2015	CC	Cukup (memadai), perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar

Sumber : Diolah dari Biro Organisasi Provinsi Jawa Timur

Berdasarkan pada Tabel 1.1 disebutkan bahwa nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso selama 2 tahun berturut-turut adalah CC, hal ini menggambarkan kinerja pemerintah kabupaten Bondowoso adalah cukup/memadai dan perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar. Dengan demikian pemerintah Kabupaten Bondowoso harus berupaya untuk meningkatkan nilai LAKIP Kabupaten dengan melakukan beberapa evaluasi pada perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja yang merupakan item indikator untuk penilaian laporan kinerja instansi pemerintah.

LAKIP sebagai implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, yang berisikan melaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Keberhasilan proses penyusunan anggaran salah satunya dapat dipengaruhi oleh sikap/perilaku pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Pada akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*)

terdapat pembahasan mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, agar tahun berikutnya nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso diperlukan upaya perbaikan yang dimulai dari komponen pelaksana kegiatan pemerintahan, yaitu aparat pemerintah Kabupaten Bondowoso.

Banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran (Brownell, 1981). Hal ini karena anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen, dimana menyebutkan dua alasan, yaitu (a) partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan (b) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan.

Penelitian ini dilakukan karena dilandasi oleh perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari (2013) yang menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Fibrianti (2013) partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Luluk (2014) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan informasi terkait tugas.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin mengkaji penelitian sebelumnya serta melakukan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Setyarini (2014) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada bank perkreditan rakyat. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening diduga mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah di Kabupaten Bondowoso. Peneliti menambah variabel intervening baru, yaitu budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening yang mempengaruhi kinerja aparat pemerintah di Kabupaten Bondowoso. Pemilihan dua variabel intervening tambahan yaitu budaya organisasi dan motivasi pada penelitian ini

mempunyai dasar sebagai berikut : menurut hasil penelitian Yolandari (2011), Sumarsih dan Wahyudi (2009) menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dalam sebuah organisasi. Pemerintah Kabupaten Bondowoso sebagai organisasi mempunyai budaya organisasi yang berbeda dengan kabupaten lainnya dan perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Penelitian Primanda dan Azzuhri (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan diduga mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Bondowoso. Dengan demikian peneliti berupaya menguji kembali variabel intervening komitmen, budaya organisasi dan motivasi untuk diterapkan di Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan fenomena yang ada di Kabupaten Bondowoso dengan ditunjang hasil penelitian terdahulu, maka peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Bondowoso”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso?
2. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap budaya organisasi?
4. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap motivasi?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso?

8. Apakah budaya kerja organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
9. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan membahas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk menguji dan membahas pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menguji dan membahas pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi.
4. Untuk menguji dan membahas pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi.
5. Untuk menguji dan membahas pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
6. Untuk menguji dan membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
7. Untuk menguji dan membahas pengaruh motivasi terhadap kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
8. Untuk menguji dan membahas pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
9. Untuk menguji dan membahas pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi segenap pihak diantaranya:

1. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten, penelitian ini dapat membantu memberikan pemikiran dalam upaya meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat dengan penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, transparan, akuntabel, efisien dan efektif.

2. Bagi Akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi peneliti yang melakukan penelitian serupa di waktu mendatang serta untuk membandingkan antara pengetahuan teoritis yang didapatkan selama mengikuti pendidikan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi dengan mendapat temuan-temuan baru di lapangan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Dalam rangka memperoleh suatu pedoman guna lebih memperdalam masalah, maka perlu dikemukakan suatu kajian teori yang bersifat ilmiah. Dalam kajian teori ini dikemukakan teori yang ada hubungannya dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah.

2.1.1 Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi (Tahir, 2014:28).

Tahir (2014:29) mengutip pendapat Duncan mengatakan bahwa bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia di dalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi. Berbagai definisi tentang perilaku organisasi selalu titik awal pemberangkatannya dimulai dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu.

Hal-hal lain yang kiranya bisa dipertimbangkan antara lain :

1. Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Oleh karenanya semenjak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi ilmu organisasi ini. Dan juga sejak tingkah laku orang dipengaruhi oleh performannya, maka psikologi adalah relevan pula, sosiologi demikian pula, ia bisa menjelaskan pengertian pengaruh kelompok terhadap tingkah laku individu.

2. Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
3. Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Anggaran

Anggaran merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang disusun untuk jangka waktu satu tahun berdasarkan pada program-program yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Nafarin, 2007:11). Sedangkan di dalam Standar Akuntansi Pemerintahan (PP RI No. 71 Tahun 2010) anggaran didefinisikan sebagai pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode. Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang (Indra, 2006 :79).

Anggaran juga dapat diartikan sebagai suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (perencanaan keuangan) untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber organisasi (Yuwono dkk., 2005). Pendapat lain yaitu Freeman dan Shouldeer (2003) menyatakan bahwa penganggaran merupakan suatu proses pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan yang sifatnya tidak terbatas (*unlimited demands*). Sementara itu, anggaran merupakan rencana kerja dalam suatu periode yang telah ditetapkan dalam satuan mata uang.

Nordiawan (2012:15) menyatakan bahwa anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
4. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
5. Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Sedangkan fungsi anggaran menurut Ismatullah (2010:14) adalah sebagai berikut:

1 Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2 Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan.

3 Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian yang lain. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan yang lainnya.

4 Anggaran sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

Menurut Nafarin (2007:12) dikemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum organisasi.
2. Data-data waktu yang lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran tersebut pada uraian diatas berguna supaya anggaran yang dihasilkan dapat lebih menyeluruh dan akurat sehingga tujuan dan sasaran organisasi di sektor swasta ataupun sektor publik dapat tercapai.

Mardiasmo (2004:2) menyatakan bahwa sektor publik adalah suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. Hal ini menjelaskan mengenai pengertian sektor publik dilihat dari sudut pandang ilmu ekonomi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sektor publik merupakan suatu wadah pemerintah untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan publik dengan mengutamakan kesejahteraan masyarakat. Dalam menjalankan segala aktivitasnya sektor publik menyusun seluruh kegiatan dan program kerjanya dalam sebuah anggaran.

Anggaran pada sektor publik memiliki fungsi yang sama dengan anggaran pada perusahaan komersil, yaitu sebagai pernyataan mengenai rencana kerja yang akan dilakukan pada periode waktu tertentu. Pada anggaran sektor publik terdapat rincian seluruh aspek kegiatan yang akan dilaksanakan yang tersusun atas rencana pendapatan dan pengeluaran yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun. Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu pemerintah dalam membantu tingkat pertumbuhan masyarakat seperti listrik, air bersih, kualitas kesehatan, pendidikan dan lain sebagainya agar terjamin secara layak dan tingkat kesejahteraan masyarakat akan semakin terjamin serta penggunaan dan pengalokasiannya lebih efektif dan efisien.

Prinsip-prinsip anggaran sektor publik menurut Mardiasmo (2004:67-68) adalah sebagai berikut:

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.

2. Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana non-budgetair pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

3. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah terhimpun dalam dana umum (*general fund*).

4. *Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses periodik, dapat bersifat tahunan maupun multi tahunan.

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak dimasukan cadangan yang tersembunyi (*hyden reserve*) yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *underestimate* pengeluaran.

7. Jelas

Anggaran hendaknya dapat dipahami masyarakat dan tidak membingungkan.

8. Diketahui publik

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

Proses penyusunan anggaran pada sektor publik cukup rumit karena dalam proses penganggarannya mengandung nuansa politik karena berisikan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Proses penyusunan anggaran sektor publik mempunyai beberapa tujuan antara lain: membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lingkungan pemerintah, membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan, memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja dan meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR/DPRD dan masyarakat luas (Mardiasmo, 2004:61).

2.1.3 Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses yang dapat digunakan untuk perencanaan dan penetapan tujuan ketika ada ketidakpastian lingkungan, untuk memotivasi bawahan ketika ada ketidakpastian tugas, dan untuk mengkoordinasikan saling ketergantungan ketika ada saling ketergantungan tugas (Lin & Chang, 2005).

Menurut Yuen (2007) partisipasi anggaran adalah proses dimana bawahan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan memiliki pengaruh pada proses pengaturan anggaran. Pendapat lain yaitu Octaviana dan Chong (2002) menyatakan bahwa partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Eker (2007), terdapat dua keuntungan utama dari partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran dilihat dari perspektif psikologis dan kognitif, yaitu:

- 1 Karena dilibatkan dengan tujuan anggaran, partisipasi berhubungan dengan kinerja, yang mana menambah motivasi dan komitmen pada anggaran.
- 2 Partisipasi anggaran dapat menghasilkan kualitas keputusan yang tinggi. Hal ini karena adanya perbaikan informasi antara atasan dan bawahan.

Anthony dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki dua keunggulan, yaitu:

- 1 Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
- 2 Partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Dari beberapa manfaat tersebut, dapat diketahui bahwa partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran ini memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja organisasi serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Kesempatan yang diberikan kepada bawahan diyakini dapat meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan di kalangan bawahan sebagai pelaksana anggaran. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Chong (2002) yang menggunakan manajer tingkat menengah yang merupakan bawahan dari manajer tingkat atas sebagai sampel penelitian.

Dalam proses penyusunan anggaran, atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Bertolak dari kondisi ini, sektor publik mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas, yakni anggaran partisipasi (*participatory budgeting*) yang merupakan ciri dari penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi aparat pemerintah untuk mempertanggung jawabkan proses penyusunan anggaran.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Griffin (2002:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya, seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar untuk mengekspresikan ketidakpuasan yang lebih besar menyangkut kondisi kerja, dan tidak ingin melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Komitmen organisasi dapat timbul manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik.

Mowday et al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- 1 Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
Di dalam suatu organisasi karyawan mempunyai sikap percaya terhadap organisasinya tersebut. Percaya dan menerima atas tugas-tugas yang diberikan

oleh organisasi kepadanya sehingga karyawan tersebut menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan- tujuan dan nilai- nilai organisasi.

- 2 Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
Karyawan berusaha memberikan hasil kerja yang baik dengan cara mempunyai sikap berkemauan keras dan berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3 Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Karyawan sebagai anggota organisasi memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukannya di suatu organisasi dengan cara mengerjakan pekerjaannya berdasarkan kedudukan yang mereka dapat pada saat itu. Menurut Meyer dan Allen's (1991), terdapat 3 komponen model dari komitmen organisasional:

- 1 *Affective commitment.*

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasanya dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai dan tujuan. Derajat dimana tujuan dan nilai- nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

- 2 *Continuance commitment.*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada ketertarikan dalam hubungan dengan anggota-anggota dalam organisasi, sebagai bagian dimana karyawan secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pension, senioritas, spesialisasi *skill*, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan

mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternative pekerjaan yang menjanjikan.

3 *Normative commitment.*

Yaitu adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas (*sense of duty*) yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan atas tugas yang mendasari komitmen normatif karyawan dipengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi.

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bertingkat tiga yaitu: tingkat asumsi dasar (*basic assumption*), tingkat nilai (*value*), dan tingkatan artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungan yaitu: alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, dan hubungan itu sendiri. Dalam hal ini, asumsi dasar bisa diartikan sebagai suatu *philosophy*, atau keyakinan, sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi dijamin bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *value*, *value* berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku. Untuk itu, *value* bisa diukur (*dites*) dengan adanya perubahan perubahan atau konsensus sosial. Sedangkan artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit ditirukan seperti teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1992 : 16).

Budaya organisasi berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, membuat kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan

dan sanksi (Schein, 2004). Robbins (2003: 305) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Robbins juga menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Budaya organisasi identik dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Robbins dan Judge (2011: 520) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut

2.1.6 Motivasi

Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu (Manullang, 2014:227).

Robbins dan Coulter (2010:110) menjelaskan empat teori awal motivasi. Teori-teori awal ini penting karena merupakan dasar teori-teori motivasi kontemporer yang telah dikembangkan dan masih banyak digunakan.

1 Teori Kebutuhan (Need) dari Abraham Maslow Dalam teori ini Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang

tidak akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow terdiri dari: Kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

- 2 Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg. Dalam teori ini Herzberg mengasumsikan bahwa sekelompok faktor, motivator, menyebabkan tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi. Akan tetapi, faktor-faktor higiene, dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Faktor higiene meliputi hubungan antarpersonal, administrasi/kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, dan kondisi kerja.
- 3 Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland. Dalam teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu :
 - a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*) merupakan hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Orang atau karyawan berusaha keras untuk prestasi pribadi bukan untuk ganjaran sukses semata. Kebutuhan akan prestasi dapat dilihat dengan adanya keinginan untuk memperbaiki kinerja, evaluasi hasil, memiliki tujuan, menyukai tantangan, dan selalu memikirkan pekerjaan pada diri karyawan (Rivai dan Sagala, 2013).
 - b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) merupakan hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain.
 - c. Kebutuhan Afiliasi (*Need for Affiliation*) merupakan hasrat untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan kebersamaan dan kasih sayang dari Maslow.
- 4 Teori X dan Teori Y Douglas McGregor. McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia sebagai berikut: Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti: Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan ingin bermalas-malasan dan menghindari pekerjaan, Karyawan harus dikontrol dan diatur bahkan mungkin ditakuti untuk diberi sanksi hukum apabila tidak bekerja dengan sungguh-sungguh. Teori Y (positif) merumuskan

asumsi seperti: Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang lumrah, wajar, dan alamiah, . Karyawan akan mencari tujuan pribadi untuk terus berkomitmen terhadap pekerjaan, dan Kemampuan untuk melakukan keputusan yang inovatif tidak hanya bisa dilakukan oleh top management saja namun sudah menjadi perilaku sumber daya manusia di organisasi. McGregor percaya bahwa asumsi teori Y akan menjadi panduan praktik manajemen dan menyatakan bahwa partisipasi dalam mengambil keputusan, tanggung jawab, pekerjaan yang menantang dan hubungan antar karyawan yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan

2.1.7 Kinerja Aparatur Pemerintah

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan paradigma dari konsep produktivitas. Produktivitas merupakan istilah yang sering digunakan untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Kontekstual kinerja didefinisikan sebagai upaya individu yang tidak secara langsung terkait fungsi tugas utama mereka. Kontekstual kinerja ini penting karena mereka membentuk konteks organisasi, sosial, dan psikologis sebagai proses pelaksanaan tugas (Werner, 2000).

Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah (LAN, 2003:4-5).

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, kinerja merupakan keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur .Dengan kata lain,

kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Dalam mengukur keberhasilan/kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur. Pengukuran ini tidak hanya dilakukan pada input (masukan) program, tetapi juga pada keluaran manfaat dari program tersebut.

Sinambella (2012:9) menyebutkan bahwa seorang karyawan juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi, sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya dan pekerjaan yang dilakukan haruslah adil dan masuk akal, dalam artian bahwa diantara sesama karyawan haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh.

Mangkunegara (2010:189), menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan kearah pencapaian tujuan kerja.
- c. sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2010:13) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned}
 \text{Human Performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\
 \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \\
 \text{Ability} &= \text{Knowledge} \times \text{Skill}
 \end{aligned}$$

Sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Manusia yang berkemampuan memiliki potensi (IQ) dan *reality* (*knowledge* ("pengetahuan") + *skill* ("keahlian")). Jadi seorang pemimpin harus memiliki IQ diatas rata-rata, pendidikan memadai dan keterampilan yang baik. Dengan hal tersebut, maka seorang pemimpin dapat memimpin bawahannya untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasi. Bagi yang mendukung atau bersikap positif terhadap situasi kerja, maka akan muncul motivasi yang tinggi.

Karyawan yang dimaksud dalam instansi pemerintah adalah aparatur pemerintah. Kinerja aparatur pemerintah merupakan penilaian secara kualitas dan kuantitas mengenai tugas pokok fungsi dan tanggung jawab setiap aparatur pemerintah dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang telah ditetapkan dalam peraturan untuk mencapai tujuan instansi pemerintah.

2.2 Kajian Empiris

Penelitian yang berkaitan dengan Partisipasi penyusunan anggaran telah banyak dilakukan sebelumnya. Namun penelitian yang menggunakan komitmen, budaya organisasi dan motivasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah masih sedikit dilakukan. Sehingga peneliti menggunakan penelitian terdahulu mengenai kinerja sebagai acuannya. Untuk lebih jelas dan detail, beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul diatas antara lain dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Maria yanida Made sudarma Aulia fuad rahman (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah	<i>Hierarchical regression</i> (regresi berjenjang)	semakin besar tingkat partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran, maka kinerja pegawai juga akan meningkat	Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah	Komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM
2	Ietje Nazaruddin & Henry Setyawan (2012)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, desentralisasi, dan job relevant information sebagai variabel moderasi	<i>Path analysis</i>	partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah	Komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM
3	Kunwaviah Nurcahyani (2010)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening	<i>Path Analysis</i>	Terdapat pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi.	Komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM
4.	Diana Fibrianti (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota surabaya	Regresi Linier Berganda	Partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintahan.	Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan	Budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Dian Sari (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pt. pos indonesia	Regresi linear sederhana	Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Menguji Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	Komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM
6	Luluk Arifatul Kholidah (2014)	Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial: komitmen organisasi dan informasi tugas sebagai pemediasi	Analisis jalur SEM	Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial	Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial: komitmen organisasi sebagai pemediasi	Budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening
7	Nivo wulandari (2007)	Pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	<i>Multiple Regresion</i>	Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	Menguji Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	Komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM
8	Latif farid muharrom (2014)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada direktorat jenderal perbendaharaan	<i>Path Analysis</i>	partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening komitmen organisasi dan persepsi inovasi	Menguji Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	Komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM
9	Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono (2016)	Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Regresi linier berganda	Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi	Komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening Analisis SEM

Sumber: Data sekunder yang diolah oleh penulis

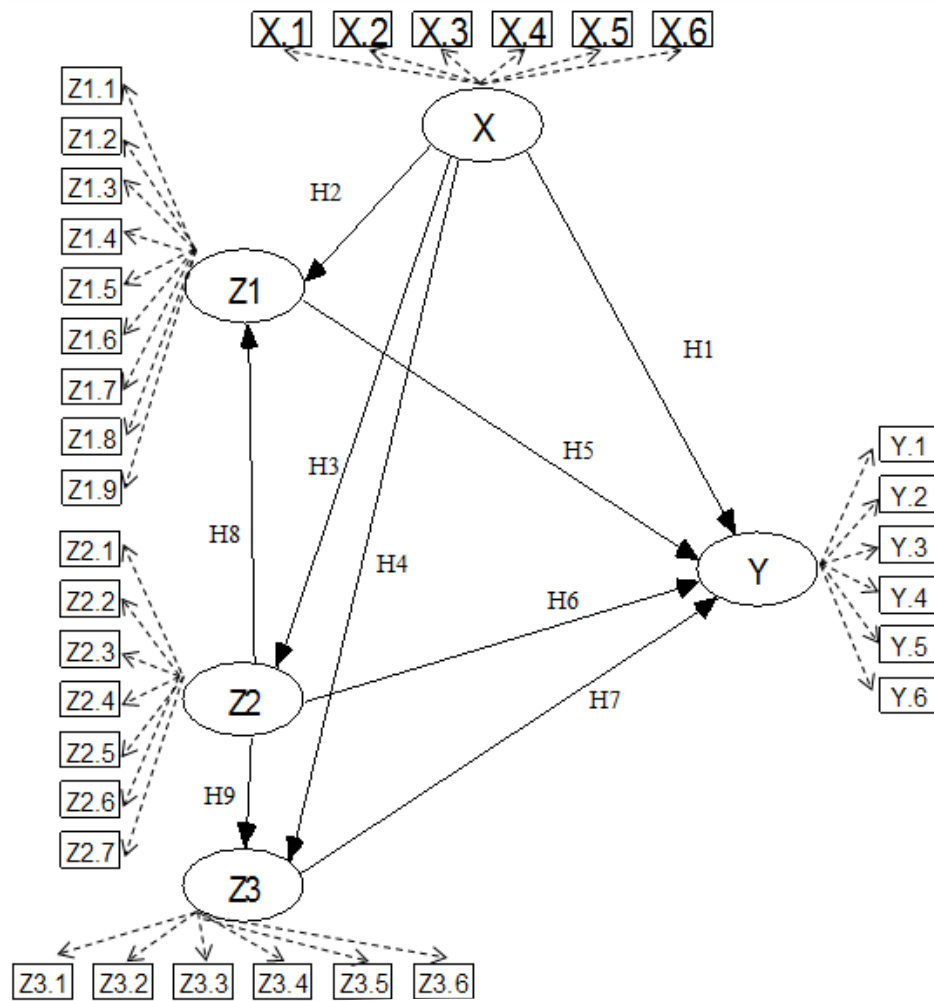
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teori serta penelitian – penelitian terdahulu, dapat disusun kerangka alur pikir, dan selanjutnya dibuat kerangka konseptual penelitian. Kerangka alur pikir dimulai dari sejak dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan paradigma baru yaitu tuntutan mengenai kinerja pemerintah daerah dalam rangka mengelola keuangan daerah yang bertujuan untuk kepentingan publik.

Kinerja pemerintah daerah dalam upaya memenuhi kepentingan publik harus menunjukkan sejauh mana sebuah instansi pemerintah telah memenuhi tugas dan mandatnya dalam menyediakan layanan di sektor publik. Sebagai organisasi di sektor publik yang bertujuan mencapai sasaran organisasi, pemerintah daerah dibagi menjadi unit-unit kerja pemerintah yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Peraturan Pemerintah Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah wajib melakukan pelaporan di akhir tahun dengan membuat dokumen kinerja tahunan yaitu LAKIP.

Nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso selama 2 tahun berturut-turut adalah CC, hal ini menggambarkan kinerja pemerintah kabupaten Bondowoso adalah cukup. Dengan demikian pemerintah Kabupaten Bondowoso harus berupaya untuk meningkatkan nilai LAKIP Kabupaten dengan melakukan beberapa evaluasi pada perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja yang merupakan item indikator untuk penilaian laporan kinerja instansi pemerintah.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka konseptual penelitian nampak pada Gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

○ : Variabel laten

□ : Indikator

→ : Pengaruh

-----> : Dimensi

X : Partisipasi anggaran

Y : Kinerja aparatur pemerintah

Z1 : Komitmen organisasi

Z2 : Budaya organisasi

Z3 : Motivasi

X1 : Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran

- X2 :Kepuasan dalam penyusunan anggaran
- X3 :Kebutuhan memberikan pendapat
- X4 :Kerelaan dalam memberikan pendapat
- X5 :Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir
- X6 :Seringnya atasan meminta pendapat saat menyusun anggaran
- Z1.1 :Usaha keras mensukseskan organisasi
- Z1.2 :Kebanggaan bekerja pada organisasi
- Z1.3 :Kesediaan menerima tugas demi organisasi
- Z1.4 :Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi
- Z1.5 :Kebanggaan menjadi bagian organisasi
- Z1.6 :Organisasi sebagai inspirasi melaksanakan tugas
- Z1.7 :Senang bekerja pada organisasi
- Z1.8 :Anggapan bahwa organisasinya yang terbaik
- Z1.9 :Perhatian terhadap nasib organisasi
- Z2.1 :Inisiatif individual
- Z2.2 :Pengarahan
- Z2.3 :Integrasi
- Z2.4 :Dukungan manajemen
- Z2.5 :Kontrol
- Z2.6 :Sistem imbalan
- Z2.7 :Pola komunikasi
- Z3.1 :Prestasi kerja
- Z3.2 :Pengembangan kerja
- Z3.3 :Pekerjaan itu sendiri
- Z3.4 :Hubungan dengan rekan kerja
- Z3.5 :Gaji
- Z3.6 :Hubungan dengan atasan
- Y1 :Orientasi pelayanan
- Y2 :Integritas
- Y3 :Komitmen
- Y4 :Disiplin

- Y5 :Kerjasama
Y6 :Kepemimpinan

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian dapat disusun pengembangan hipotesis penelitian sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah

Yuen (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah proses dimana bawahan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan memiliki pengaruh pada proses pengaturan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Usman dan Sugianto (2016) melakukan penelitian yang menunjukkan hasil bahwa semakin partisipasi melibatkan penganggaran proses, pertunjukan lebih manajerial akan cenderung meningkat. Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja aparat pemerintah daerah. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah.

2.4.2 Pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi

Griffin (2002:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya,

seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar untuk mengekspresikan ketidakpuasan yang lebih besar menyangkut kondisi kerja, dan tidak ingin melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik

Komitmen dapat juga diartikan sebagai keadaan individu yang memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Manajer bawah yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan informasi-informasi yang akurat ke dalam usulan anggaran dan melaksanakan serta mempertanggungjawabkan atas usulan anggaran yang sudah disepakati bersama demi mencapai tujuan organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Haryanti dan Othman (2012), Eker (2007), menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan memiliki perasaan bahwa dirinya memiliki andil dalam perusahaan tersebut sehingga dapat menyusun anggaran yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang dapat diajukan adalah :

H2 : partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.4.3 Pengaruh partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi

Robbins (2003: 305) menyatakan pendapat bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain .Budaya organisasi berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, membuat kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 2004).

Penelitian Yolandari (2011) dan Sumarsih dkk. (2009) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dalam sebuah organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi tingkat keyakinan, nilai, serta persepsi yang dimiliki para anggotanya, sehingga dapat memberikan motivasi yang kuat terhadap karyawan untuk maju bersama perusahaan. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

H3 :Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap budaya organisasi.

2.4.4 Pengaruh partisipasi anggaran Terhadap motivasi

Manullang (2014:227) berpendapat bahwa motivasi sebagai suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu. Motivasi juga merupakan keinginan seseorang dalam berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Riyadi, 2007).

Partisipasi aparatur pemerintah daerah akan lebih efektif apabila aparatur pemerintah memiliki motivasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran, yang pada akhirnya membuat aparatur pemerintah dalam mempertanggungjawabkan anggaran akan semakin tinggi pula. Partisipasi anggaran dapat menjadi sarana untuk mendengar aspirasi para aparatur pemerintah. Ketika aspirasi aparatur pemerintah diaspirasikan maka akan muncul tanggungjawab moral para aparatur pemerintah untuk mencapai kinerja dari apa yang pernah diaspirasikan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran dalam proses penganggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi aparat pemerintah daerah. Berdasarkan teori pembahasan tersebut hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi.

2.4.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah

Sopiah (2008) menyatakan pendapat bahwa komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang

ditandai dengan adanya : kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai- nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Nurchayani (2010) menganalisis komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manager merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah.

2.4.6 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah

Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yolandari (2011) serta Sumarsih dan Wahyudi (2009) yang menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dalam sebuah organisasi. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah.

2.4.7 Pengaruh motivasi terhadap kinerja aparatur pemerintah

Robbins dan Coulter (2010:110) menjelaskan empat teori awal motivasi. Teori-teori awal ini penting karena merupakan dasar teori-teori motivasi kontemporer yang telah dikembangkan dan masih banyak digunakan antara lain Teori Kebutuhan (Need) dari Abraham Maslow, Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg, Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland dan Teori X dan Teori Y Douglas McGregor.

Penelitian yang dilakukan oleh Sarjana et al. (2012) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi disebabkan oleh karyawan yang berusaha keras untuk mencapai kinerja yang baik karyawan menikmati setiap persaingan dan kemenangan, karyawan kerja lebih banyak dengan orang lain daripada bekerja sendiri. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rizal et al. (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif pengaruh motivasi terhadap kinerja. Penelitian Primanda dan Azzuhri (2014) juga menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi dengan indikator *achievement need*, *affiliation need*, dan *power need* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah.

2.4.8 Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Mowday et al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Teori mengenai Budaya organisasi dikemukakan Schein (2004) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan

kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, membuat kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 2004).

Penelitian Lamidi (2007) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Budaya organisasi menjadi konsep penting di dalam suatu organisasi, semua organisasi pasti mempunyai budaya yang menjadi identitas atau menjadi tanda bagaimana karakteristik organisasi tersebut. Budaya organisasi sebagai sebuah perspektif dari yang untuk memahami perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen.

2.4.9 Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan kerja (Mangkunegara, 2010:189). Robbins dan Judge (2011: 520) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Octaviana (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Hal ini berarti bahwa naiknya motivasi karyawan disebabkan oleh pimpinannya yang menjaga perasaan dalam memerintah di tempat kerja, karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik dalam tim, karyawan yang dapat cepat beradaptasi, sehingga motivasi dalam

perusahaan meningkat. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual, Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variable melalui pengujian hipotesis atau penelitian. *Explanatory research* bertujuan menganalisis hubungan antara satu variable dengan variable lainnya. Penelitian menggunakan teknik sampling *non probability* dengan metode *snowball sampling* dan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso dan dilaksanakan pada bulan Februari 2017. Mengacu pada Peraturan Pemerintah tahun 2007 Nomor 41 tentang Organisasi Perangkat Daerah pada Bab IV perihal kedudukan, tugas, dan fungsi perangkat daerah kabupaten atau kota, SKPD dikelompokkan menjadi Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Badan Perencanaan Daerah, Dinas, Lembaga Teknis (Badan, Rumah Sakit Umum, Kantor), Kecamatan dan Kelurahan. Populasi penelitian ini berjumlah 328 karyawan dari beberapa SKPD yang mewakili kedudukan, tugas, dan fungsi perangkat daerah di Kabupaten Bondowoso yang terdiri Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso, Inspektorat Kabupaten Bondowoso, Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Bondowoso, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Bondowoso, Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Bondowoso, dan Kecamatan Bondowoso.

3.2.2 Sampel

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 180 karyawan yang terdiri dari jabatan struktural dan juga staff pelaksana pada masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD). Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(d^2)}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = tingkat kekeliruan (0,05)

Besarnya sampel yang akan diambil dalam penelitian dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut :

$$n = \frac{328}{1+328(0.05^2)}$$

$$n = 180.2$$

$$n = 180$$

$$d = 5 \% = 0.05$$

$$N = 328$$

3.3 Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Sebelum penelitian dilakukan, maka harus ditentukan terlebih dahulu sumber data yang akan diambil. Arikunto (2010:172) menjelaskan Sumber data dalam suatu penelitian adalah subjek dimana suatu data dapat diperoleh Untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data. Bila dilihat dari sumber datanya, untuk mempermudah penelitian ini maka peneliti mengidentifikasi sumber data menjadi dua bagian, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini adalah informasi yang dikumpulkan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan. Kuesioner disampaikan secara langsung kepada responden, pada saat dilaksakannya Rapat Koordinasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Bondowoso pada bulan Februari tahun 2017.

Data dalam penelitian menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat hingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban. Kuisisioner tersebut terdiri dari 36 pernyataan yang terdiri dari 6 pernyataan dari variabel partisipasi anggaran, 9 pernyataan dari variabel komitmen organisasi, 7 pernyataan dari variabel budaya organisasi, 6 pernyataan dari variabel motivasi dan 8 pernyataan dari variabel kinerja aparat.

Sedangkan penyusunan pengukuran menggunakan Skala Likert, dengan cara mengukur sikap dimana subjek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pernyataan, dimana setiap item pertanyaan menggunakan skor dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pertanyaan. Untuk variabel stress kerja, alternatif pilihan jawaban 1 sampai 5 dengan ketentuan sebagai berikut:

- Nilai 5 : Untuk jawaban sangat tidak setuju artinya responden sangat tidak setuju dengan pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
- Nilai 4 : Untuk jawaban tidak setuju artinya responden tidak setuju dengan pernyataan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
- Nilai 3 : Untuk jawaban ragu-ragu artinya responden ragu-ragu dengan pernyataan karena tidak dapat menentukan dengan pasti keadaan yang dirasakan.
- Nilai 2 : Untuk jawaban setuju artinya responden setuju dengan pernyataan karena sesuai dengan keadaan yang dirasakan.

Nilai 1 : Untuk jawaban sangat setuju artinya responden sangat setuju dengan pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.

2. Data sekunder,

Data sekunder, yaitu data objektif yang sudah terukur yang diberikan pihak kedua ataupun yang telah diolah pihak ketiga dalam bentuk brosur atau monografi, seperti Peraturan Daerah dan data-data lainnya. Data Sekunder dari penelitian tersebut adalah peraturan perundang-undangan yang terkait tentang Pemerintah Daerah, Keuangan Daerah dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2003). Secara umum variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga kategori yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening (variabel antara). Berikut adalah uraian dari masing-masing variabel tersebut.

1. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel eksogen (*exogenous variable*) merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel sebelumnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran mempunyai definisi sebagai proses dimana bawahan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan memiliki pengaruh pada proses pengaturan anggaran (Yuen, 2007).

2. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya. Variabel dependen ini merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti (Sekaran, 2003). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparatur pemerintah. Kinerja aparatur pemerintah merupakan penilaian secara kualitas dan kuantitas mengenai tugas pokok fungsi dan tanggung jawab

setiap aparatur pemerintah dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang telah ditetapkan dalam peraturan untuk mencapai tujuan instansi pemerintah

3. Variabel Antara

Variabel Intervening atau variabel antara merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran, 2003). Variabel antara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2002:15). Variabel Intervening selanjutnya adalah budaya organisasi, Robbins (2003: 305) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Variabel Intervening yang terakhir adalah motivasi, Manullang (2014:227) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu .

Definisi operasional variabel yang diteliti adalah sebagai dasar dalam menyusun kuesioner penelitian. Definisi operasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	No. Item
Partisipasi Penyusunan anggaran (X)	Indikator-indikator variabel ini diambil dari Millani (1975) antara lain :	1-6
Partisipasi anggaran merupakan proses dimana bawahan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan memiliki pengaruh pada proses pengaturan anggaran (Yuen, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran 2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran 3. Kebutuhan memberikan pendapat 4. Kerelaan dalam memberikan pendapat 5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir 6. Seringnya atasan meminta pendapat / usulan saat anggaran sedang disusun 	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Dimensi	No. Item
Komitmen Organisasi (Z1) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2002:15)	Indikator-indikator variabel ini diambil dari Allen dan Meyer (1990) 1 Affective commitment (Usaha keras mensukseskan organisasi, Bangga terhadap organisasi, Kesediaan menerima tugas) 2 Continuance commitment (Kesamaan nilai individu dan nilai organisasi, Bangga menjadi bagian organisasi, Organisasi merupakan inspirasi melaksanakan tugas) 3 Normative commitment (Senang atas pilihan bekerja di Organisasi, Anggapan bahwa organisasi tempat bekerja adalah yang terbaik, Perhatian pada nasib organisasi)	7-14
Budaya Organisasi (Z2) Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins, 2003: 305)	Indikator-indikator variabel ini diambil dari Robbins (1998) yaitu : 1 Inisiatif individual 2 Pengarahan 3 Integrasi 4 Dukungan manajemen 5 Kontrol 6 Sistem imbalan 7 Pola komunikasi	16-22
Motivasi (Z3)	Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu (Manullang, 2014:227) Indikator-indikator variabel ini diambil dari A.Maslow, Mc.Clelland, Hesberg dan Mc.Gregor	23-28
Kinerja aparatur (Y)	Kinerja aparatur pemerintah diukur melalui SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) Indikator – indicator variabel ini diambil dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011	29-36

Sumber : Data sekunder, diolah

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kuantitatif merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan

masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Menurut Nazir (2009:358) Analisis data adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, serta menyingkatkan data sehingga mudah untuk dibaca. Selanjutnya Nazir menjelaskan (2011:346). Adapun langkah-langkah yang akan digunakan penulis dalam teknik menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Seleksi Data (*editing*)

Yaitu pengecekan data dimana data yang diperoleh dipisah-pisahkan antara data yang diperlukan dengan data yang tidak diperlukan untuk mendapatkan kebenaran dan kesesuaiannya dengan masalah yang ada.

2. Klasifikasi Data

Pengelompokan data agar data yang sudah terseleksi digolongkan kedalam bentuk pola kedudukan tertentu agar dapat memperjelas fenomena yang ada, sesuai kebutuhan tahap penelitian selanjutnya.

3. Tabulasi Data

Peneliti bertujuan untuk beri skor terhadap item-item yang perlu diberi skor serta menghitung atau mengetahui frekuensi dari tiap-tiap alternatif jawaban dari responden dengan menampilkan kedalam bentuk tabel-tabel sehingga mudah untuk dibaca.

4. Analisis Data

Peneliti menggunakan skala pengukuran Likert. Menurut Sugiyono (2010:107) skala likert ini dapat digunakan unruk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

3.5.1 Analisis Statistif Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari hasil kuesioner. Dengan cara mengumpulkan data dari hasil jawaban responden selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun

prosentase. Analisis data ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja Aparatur Pemerintah di Kabupaten Bondowoso.

3.5.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial memfokuskan pada bidang kajian analisis dan interpretasi data untuk menarik simpulan. Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan dengan menggunakan data sampel yang diperoleh. Metode Statistik Inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Alasan menggunakan SEM, pertimbangan bahwa hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana yang berperan ganda. Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut sehingga metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SEM.

Data yang diperoleh dan responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian melalui kuesioner yang disebar, akan dianalisis dengan menggunakan SEM berdasarkan program AMOS 6 dan SPSS 16. Program AMOS menunjukkan pengukuran masalah yang struktural, dan digunakan untuk menguji model hipotesis. Hal ini disebabkan adanya kemampuan untuk memperkirakan koefisien yang diketahui dari persamaan linier struktural, mengakomodasi model yang merupakan variabel laten, mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, mengakomodasi peringatan timbal balik simultan dan saling ketergantungan.

Structural Equation Modeling memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat lainnya. Pada SEM terdapat estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*). SEM juga memungkinkan mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati (*unobserved concept*) dalam hubungan yang ada dan memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

SEM digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Pola hubungan antarvariabel yang akan diteliti merupakan hubungan sebab akibat dari satu atau beberapa variabel independen pada satu atau beberapa variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa bentuk hubungan/persamaan yang akan diuji, sebagai berikut:

1. Pengaruh antara partisipasi anggaran (X) terhadap kinerja (Y) aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
2. Pengaruh antara partisipasi anggaran (X) terhadap komitmen organisasi (Z1).
3. Pengaruh antara partisipasi anggaran (X) terhadap budaya organisasi (Z2).
4. Pengaruh antara partisipasi anggaran (X) terhadap motivasi (Z3).
5. Pengaruh antara komitmen (Z1) terhadap kinerja (Y) aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
6. Pengaruh antara budaya organisasi (Z2) terhadap kinerja (Y) aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
7. Pengaruh antara motivasi (Z3) terhadap kinerja (Y) aparatur pemerintah Kabupaten Bondowoso.
8. Pengaruh antara budaya organisasi (Z2) terhadap komitmen organisasi (Z1).
9. Pengaruh antara budaya organisasi (Z2) terhadap motivasi (Z3).

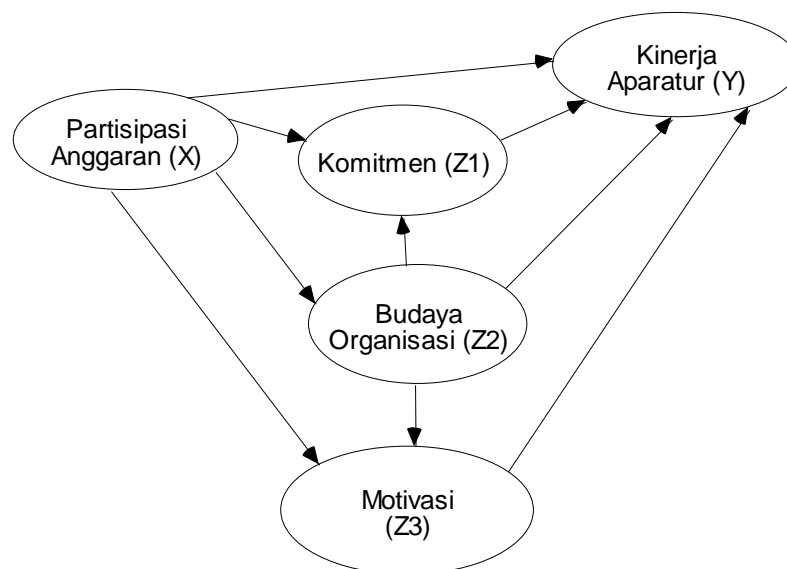
a. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pengembangan model teoritis dilakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. SEM merupakan sebuah confirmatory technique. Teknik ini merupakan teknik menguji teori baru atau teori yang sudah dikembangkan dan yang akan diuji lagi secara empiris. Pengujian ini dapat dilakukan dengan mempergunakan SEM, tetapi SEM tidak dipergunakan untuk membentuk hubungan kausalitas baru, melainkan dipergunakan untuk menguji pengembangan kausalitas yang sudah ada justifikasi teorinya.

b. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

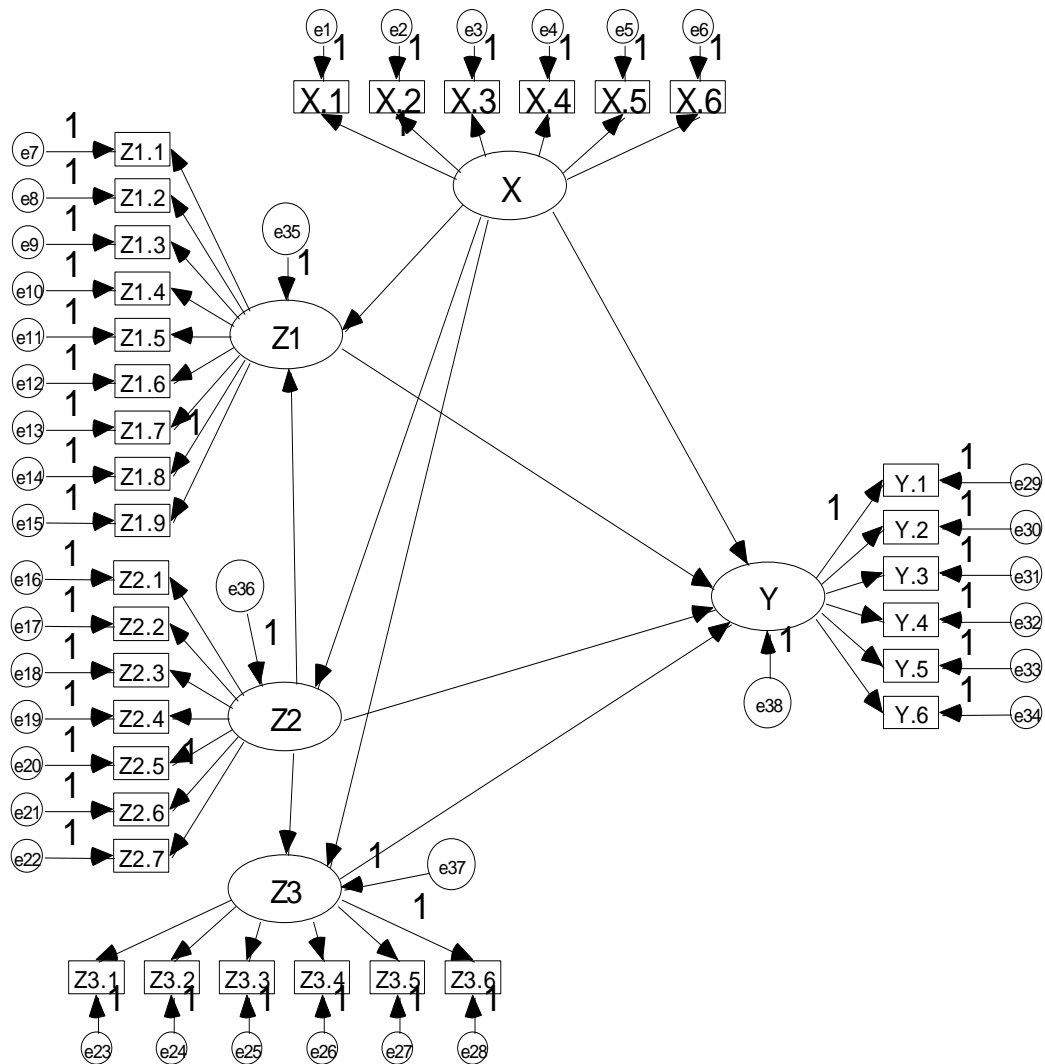
Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruksi dengan konstruksi lainnya, sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruksi.

Pengukuran hubungan antar variabel dalam SEM dinamakan structural model. Berdasarkan landasan teori maka dibuat diagram jalur untuk SEM (structural model) sebagai berikut:



Gambar 3.1. Diagram jalur untuk SEM berdasarkan variabel penelitian

Variabel-variabel penelitian ini diukur dengan mengembangkan indikator sebagai *observable variable (manifest variable)* berikut (dalam terminologi SEM, *unobservable variable* digambarkan dalam bentuk elips, dan *observable variable* atau *variable manifest* digambarkan dalam bentuk kotak/persegi). *Latent variable* dibentuk dari indikatornya dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis*. Dalam SEM, pengukuran indikator ke variabel dinamakan *measurement model*. Secara keseluruhan, model SEM (*structural* dan *measurement model*) yang terbentuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. Model SEM berdasarkan variabel penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka persamaan structural yang akan dicari dan diuji koefisiennya adalah sebagai berikut :

$$Y = \gamma_4 X + \zeta_4$$

$$Z1 = \gamma_1 X + \zeta_1$$

$$Z2 = \gamma_2 X + \zeta_2$$

$$Z3 = \gamma_3 X + \zeta_3$$

$$Y = \gamma_4 X + \gamma Z1 + \zeta_4$$

$$Y = \gamma_4 X + \gamma Z2 + \zeta_4$$

$$Y = \gamma_4 X + \gamma_3 Z_3 + \zeta_4$$

$$Z_1 = \gamma_1 Z_2 + \zeta_1$$

$$Z_3 = \gamma_1 X_2 + \zeta_1$$

Keterangan :

X = partisipasi penyusunan anggaran

Y = kinerja aparatur

Z1 = komitmen

Z2 = budaya organisasi

Z3 = motivasi

γ (Gamma) = koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

β (Beta) = koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen

ζ (Zeta) = galat model

c. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Berdasarkan diagram jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat. Pengaruh langsung adalah pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen yang lain. Besarnya pengaruh langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah perkalian nilai koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan nilai koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh suatu variabel eksogen dengan variabel endogen yang melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausal yang sedang dianalisis. Besarnya pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu perkalian nilai koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan nilai koefisien jalur variabel variabel endogen terhadap variabel endogen lainnya. Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Pengaruh langsung (direct effect (DI)) pada penelitian ini adalah sebagai berikut : pengaruh X terhadap Y, X terhadap Z1, X terhadap Z2, X terhadap Z3, Z1 terhadap Y, Z2 terhadap Y, Z3 terhadap Y, Z2 terhadap Z1 dan Z2 terhadap Z3. Pengaruh tidak langsung (indirect effect (DI)) pada penelitian ini adalah

sebagai berikut: pengaruh X terhadap Y melalui Z1, pengaruh X terhadap Y melalui Z2 dan pengaruh X terhadap Y melalui Z3. Sedangkan Pengaruh Total (total effect (TE)) adalah penjumlahan dari direct effect dan indirect effect.

d. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1. Derajat kebebasan (*degree of freedom*) harus positif.
2. X^2 (*Chi square statistic*) dan *Probability*. Nilai *Chi square* sebesar nol menunjukkan bahwa model memiliki fit yang sempurna. Probabilitas *Chi square* ini diharapkan tidak signifikan. Nilai probabilitas *Chi square* yang tidak signifikan menunjukkan data empiris yang sesuai dengan model.
3. *The root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
4. *Goodness of Fit Index* (GFI), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
5. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
6. *The Minimum Sample Discrepancy Function* adalah CMIN/DF yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DFnya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
7. *Tucker Lewis Index* (TLI), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang

direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah 0,95 (Ferdinand, 2002) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

8. *Comparative Fit Index* (CFI), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

e. **Pengujian Asumsi Model SEM**

Prinsip uji hipotesis asumsi model, yaitu asumsi yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengujian hipotesis yang dijelaskan berikut:

1. *Asumsi linieritas* yaitu asumsi yang menghendaki semua hubungan berbentuk linier. Uji linearitas, untuk memeriksanya dapat dilakukan dengan membuat diagram pencar (*scatter diagram*) atau pendekatan *curve fit* (pada *software* SPSS). Pengujian asumsi linieritas menggunakan metode *curve fit* yang dilakukan dengan *software* SPSS. Rujukan yang digunakan adalah jika nilai Sig model Linier < 0.05 maka asumsi linieritas terpenuhi.
2. Asumsi tidak adanya *outlier* (pencilan). *Outlier* merupakan observasi yang muncul dengan nilai ekstrim secara *univariate* maupun *multivariate*, karena kombinasi karakteristik unik dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. *Outlier* muncul dengan empat (4) kategori berikut:
 - a. *Outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
 - b. *Outlier* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa yang menyebabkan munculnya nilai ekstrim tersebut.
 - c. *Outlier* muncul karena adanya sesuatu alasan, tetapi tidak dapat diketahui perihal penyebab munculnya ekstrim itu.
 - d. *Outlier* muncul dalam rentang nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim, yang disebut dengan *multivariate outlier*, maka menggunakan metode pengujian *Mahalanobis distance*.

3. Asumsi normalitas sebaran, yaitu data yang akan dianalisis (*variabel latent*) dengan menyebar normal (normal ganda). Dengan sampel yang besar (100), asumsi ini tidak terlalu kritis, landasannya adalah Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*), yaitu jika n (*sample size*) besar maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal walaupun populasi dari mana sampel tersebut diambil tidak terdistribusi normal.

BAB 5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, data-data penelitian sampai pada pengolahan data yang didapat dari sebuah pembahasan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Jika partisipasi anggaran meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Usman dan Sugianto (2016) yang menunjukkan hasil bahwa semakin partisipasi melibatkan penganggaran proses, pertunjukan lebih manajerial akan cenderung meningkat.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jika partisipasi anggaran meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Haryanti dan Othman (2012), Eker (2007), menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi.
3. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Jika partisipasi anggaran meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan budaya organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yolandari (2011) dan Sumarsih dkk. (2009) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja dalam sebuah organisasi.
4. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Jika partisipasi anggaran meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan motivasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Primanda dan Azzuhri (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Jika komitmen organisasi meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manager merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manager akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.
6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Jika budaya organisasi meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Hal ini sejalan dengan Taurisna dan Ratnawati (2012) bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, dimana semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya karena indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah perasaan dihargai, sehingga ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan dan diharapkan perilaku mereka sesuai dengan budaya tersebut yang nantinya akan dapat meningkatkan kinerjanya.
7. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintah. Jika motivasi meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Penelitian ini sejalan dengan penelitian penelitian yang dilakukan oleh Sarjana et al. (2012) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Begitu pula pada penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rizal et al. (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif pengaruh motivasi terhadap kinerja. Penelitian Primanda dan Azzuhri (2014) juga menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi dengan indikator *achievement need*, *affiliation need*, dan *power need* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja

8. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Jika budaya organisasi meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan komitmen organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lamidi (2007) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi
9. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Jika budaya organisasi meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Octaviana (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Bondowoso untuk memberikan kesempatan pada bawahan/pelaksana anggaran di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran karena hal tersebut dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi, dan motivasi kinerja aparatur pemerintah di Pemerintah Kabupaten Bondowoso yang pada akhirnya akan dapat mensukseskan pencapaian tujuan organisasi.

2. Implikasi Teoritis

- a. Memberikan kesempatan pada bawahan/pelaksana anggaran untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran dapat berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan motivasi. Dengan melibatkan bawahan/pelaksana anggaran untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran maka akan memberi manfaat tersendiri yaitu partisipasi berhubungan dengan kinerja, yang mana menambah motivasi dan komitmen

pada anggaran disamping itu partisipasi anggaran dapat menghasilkan kualitas keputusan yang tinggi. Hal ini karena adanya perbaikan informasi antara atasan dan bawahan.

- b. Komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah. Sehingga tinggi atau rendahnya komitmen organisasi, budaya organisasi dan motivasi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja aparatur di suatu organisasi.
- c. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan motivasi. Meningkatnya pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, membuat kesepakatan atau consensus internal terkait kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi suatu entitas organisasi.

5.3 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap Aparatur Pemerintah di kabupaten Bondowoso maka peneliti mencoba untuk memberikan saran terkait dengan permasalahan dari hasil penelitian itu yaitu :

1. Penelitian selanjutnya tentang Kinerja Aparatur Pemerintah yang menggunakan Nilai LAKIP Kabupaten sebagai data sekunder sebaiknya menambahkan Nilai LAKIP SKPD juga sebagai data pendukung sehingga dapat diketahui SKPD mana yang mempunyai kontribusi terbesar terhadap Nilai LAKIP Kabupaten.
2. Penelitian selanjutnya tentang Kinerja Aparatur Pemerintah diharapkan untuk mengambil variabel lain dan rancangan penelitian yang lebih kompleks dengan menambahkan variabel lain misalnya : Kemampuan, Penggajian, Kepemimpinan, Imbalan, Design Pekerjaan, Sikap dan Kepribadian.
3. Penelitian selanjutnya yang menggunakan sampel Aparatur Pemerintah Daerah diharapkan akan lebih banyak lagi kedepannya dan proses pengambilan data tidak hanya menggunakan kuesioner melainkan

menggunakan teknik wawancara juga untuk memperdalam dan mengetahui keadaan sesungguhnya atas jawaban responden penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Kiki Rizqi Dwi, & Sulianti, Diana. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepribadian Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat Perempuan di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Daerah Balung (RSD Balung). Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/67927> [Diakses pada 23 Desember 2016]
- Andina, R. Putri. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, Kompensasi, Job Relevan Informasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/63135> [Diakses pada 23 Desember 2016]
- Anggria P, M., Sulianti Tobing, Diana, & Wahyu Lelly Hana, S. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Self Efficacy sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN. Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/63841> [Diakses pada 23 Desember 2016]
- Anniversary, D. J., Katili, P. B., & Anggraeni, S. K. 2013. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Studi kasus: PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 3 No. 3 November 2015
- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System Edisi 11*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ardini, L. 2009. Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan pada Uptd Parkir Kota Surabaya. *Jurnal Ekuitas*. Vol. 13 No. 2.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Chong, Vincent K., and Chong, Kar Ming. 2002. Budget Goal Commitment and Informational effect of Budget Participation on Performance : A Structural equation Modelling Approach, Vol.14, pp. 65-86. <http://studylib.net/doc/8737114/document> [Diakses 16 Desember 2016]
- Dachlan, Usman. 2014. *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling dengan AMOS*. Semarang: Lentera Ilmu

- Dimiyati, Mohamad. 2009. *Analisis SEM dalam Uji Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Loyalitas Kajian Berbasis Riset pada Debitur Kredit Usaha Kecil*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Eker, Melek, 2007. The Impact of Budget Participation on Managerial Performance via Organizational Commitment : A Study on The Top 500 Firms in Turkey. *Ankara University SBF Dergisi*.117-136
- Febrianto, D.Setya .2014. Pengaruh Etika Kerja, Komitmen Organisasi, Locus Of Control dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember. Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/63826> [Diakses 16 Desember 2016]
- Ferawati, G. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Pt. Askes (Persero) Cabang Kediri). Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/6378> [Diakses 20 Desember 2016]
- Fibrianti, Diana. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*. Volume 1 Nomor 1.
- Ghozali, Imam.2011. *Model PersamaanStruktural Konsep dan Aplikasi dengan program Amos 22.0*.Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Griffin, Ricky W. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hehanusa, Maria.2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Intervening dan Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang. *Tesis*. Semarang: Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Indra, Bastian,2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi . Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ismatullah, Dedi. 2010. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta : Salemba Empat
- Kurniawan, Muhammad Rizki Nur.2011. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

- Lin & Chang.2005. Goal Orientation And Organisational Commitment As Explanatory Factors Of Employee Mobility. *Personnel Review*.34(2), 282 - 291.https://www.mak.ac.ug/documents/Makfiles/theses/Ndiwalana_John_Kizito.pdf [Diakses 16 Desember 2016]
- Lina.2015. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Psychological Capital dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Manajemen Teknologi*. Vol 14, No 3 (2015)
- Luluk, Arifatul Kholidah & Murtini, Henny.2014. Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi.*Accounting Analysis Journal*. Vol 3 No2 (2014).
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Manullang, Prof.Dr.Laurence A.2014.*Teori dan Aplikasi Manajemen: Komprehensif Intregalistik*. Jakarta : Mitra Wahana Media.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meyer J, Allen N .1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Sciencedirect journal*. Volume 1, Issue 1, Spring 1991, Pages 61-89
- Muhamad Rizal, Syafiie Idrus, Djumahir & Rahayu Mintarti. 2014. Pengaruh Kompensasi pada Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Manajemen Pendapatan Daerah di Kota Kendari). *International Journal*.Vol. 3 Issue 2, pp 69&115
- Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press Inc
- Nafarin,M.2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nazaruddin, I., & Setyawan, H. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*. Vol. 12 No. 2.
- Nazir, Moh.2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nordiawan, Dedi. 2012. *Anggaran Disuatu Pemerintahan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Semarang : Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Nuriani, Restu Agusti, & Safitri, D.2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Siak). *Jurnal JomFekon*. Vol. 1 No. 2.
- Octaviana, Nur.2011.Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada Pt. Mirota Kampus di Yogyakarta).Artikel Ilmiah.<http://eprints.upnyk.ac.id/11378> [Diakses 20 Desember 2014]
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Pramesthiningtyas, A.H. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang). Artikel Ilmiah.http://eprints.undip.ac.id/27646/1/Jurnal_Arisha_Hayu_Pramesthiningtyas_C2C607026.pdf [Diakses pada 15 Desember 2016]
- Prastyo, FeryBudy, Sudarsih dan Setyanti, Sri Wahyu Lelly Hana.2016. Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi Dan Dukungan Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Bondowoso. Artikel Penelitian Mahasiswa.<http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/73798> [Diakses pada 15 Desember 2016]
- Primanda, Aryo Dan Azzuhri, Misbahuddin.2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik.*Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*.Volume 2 Nomor 2.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2011.*Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rizki Nur Kurniawan, M. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). *Tesis*. Semarang : Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonom iUniversitas diponegoro.
- Santoso, S. 2013. Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*. 1(4): 160-170.
- Santoso, Singgih. 2015. *Amos untuk Structural Equation Modelling : Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Sarjana, I Made, Luh Mei Wahyuni, dan I Made Syra Ambarajaya.2012. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT (PERSERO) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. 8(1).
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Riyadi, Slamet.2007. Pengaruh Desentralisasi, Motivasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Ekonomi*. Vol.17 No.2 Agustus 2007.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall
- Sari,Dian.2013.Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. *Pos Indonesia.e-Jurnal Binar Akuntansi*, Vol. 2 No. 1.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill Building Aproach*. New York-USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Setyarini, Maria Niken & Susty A., Anastasia. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Journal Modus*. Vol.26 (1): 63-76.
- Schein, H Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership Second Edtion*. Jossey Bass Publishers: San Francisco.

- Smircich, Linda .1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.<http://www.jstor.org/stable/2392246> [Diakses 15 Desember 2016]
- Sumarsih dan Wahyudi, Amin.2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. 3 (2), pp: 80-88
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Tahir, Arifin. 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*.Yogyakarta: Deepublish
- Tresnawati, T. 2012. Pengaruh Efektifitas Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung.National Publications.<http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/2424>. [Diakses 16 Desember 2016]
- Usman, E., Usman, A., & Sugianto. 2016. Leadership Styles in Budgeting Participation to Support Managerial Performance. *International Journal of Organizational Innovation* . 8(4), 251–259.
- Verlita Yolandari. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Purwokerto. Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/63841> [Diakses pada 23 Desember 2016]
- Wulandari, K.2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi Tani di Kabupaten Jember) Participation Influence on Perfomance Budgeting Managerial Cooperative (Case Study on Farm Cooperative Jember City). Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/73860> [Diakses pada 17 Desember 2016]
- Yuen.2007. Antecedents of budgetary participation' enhancing employee's job.*Managerial Auditing Journal*. Vol. 22 Issue: 5, pp.533-548,
- Yuwono, dkk.2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Universitas Airlangga.

AUTOBIOGRAFI



Ninit Dyah Pramarta Siwi

Lahir di Jember, 6 November 1985, memperoleh gelar Ahli Madya jurusan Teknologi Informasi dari Politeknik Negeri Jember pada tahun 2007. Tahun 2007 bekerja sebagai karyawan Koperasi Pegawai Telkom Jember yang bertugas sebagai pengelola administrasi data marketing PT.Telekomunikasi, Tbk Jember. Tahun 2008 bekerja sebagai Teller di Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Situbondo sambil melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari STIE swasta di Jember tahun 2010. Sejak 1 Januari tahun 2010 diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bondowoso dengan pangkat golongan 2C sebagai pengolah data dan pelayanan data elektronik dan ditugaskan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bondowoso. Tahun 2014 mengikuti ujian penyetaraan ijazah untuk mencapai golongan 3A dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bondowoso dan dipindah tugaskan sebagai staf di Bagian Organisasi Sub Bagian Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Setelah 5 tahun bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil mendapat kesempatan melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 melalui program beasiswa Star BPKP yang merupakan kerjasama Universitas Jember, BPKP dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso pada tahun 2015.

Lampiran 5.1 Kuesioner Penelitian

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH KABUPATEN BONDOWOSO

I. DATA RESPONDEN

Berikut ini ada beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan identitas Bapak/Ibu

- a. Nama :
- b. Umur : tahun
- c. Jenis Kelamin : pria / wanita (coret yang tidak perlu)
- d. Jabatan :
- e. Masa Kerja : tahun
- f. Pendidikan Terakhir :

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- a. Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab pernyataan pada salah satu kolom (STS,TS,N,S,SS) dengan memberikan tanda ceklist (✓) pada salah satu jawaban yang anda pilih, menurut anda tepat atau sesuai dengan kondisi kerja Bapak/Ibu saat ini.
- b. Keterangan:

STS	: Sangat Tidak Setuju	S	: Setuju
TS	: Tidak Setuju	SS	: Sangat Setuju
Netral	: Cukup		

III.DAFTAR PERTANYAAN

A. PARTISIPASI ANGGARAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Keterlibatan saya dibutuhkan dalam proses mengusulkan atau melaksanakan Anggaran (Partisipasi Anggaran)					
2	Pendapat atau pemikiran saya dibutuhkan apabila akan menentukan anggaran.					
3	pendapat atau usulan saya berpengaruh besar dalam penyusunan anggaran akhir					
4	Saya sering menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta.					
5	Menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta					
6	atasan saya sering meminta pendapat atau usulan saya ketika anggaran sedang diusulkan.					

B. KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
7	Saya berusaha keras untuk menyukkseskan instansi saya					
8	Saya bangga bekerja pada instansi saya saat ini					
9	Saya bersedia menerima tugas demi instansi saya					
10	Saya beranggapan bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai nilai-nilai organisasi adalah sama					
11	Saya bangga menjadi bagian dari instansi saya saat ini					
12	Instansi tempat saya bekerja saat ini memberikan saya inspirasi untuk melaksanakan tugas					
13	Saya senang bekerja di instansi tempat saya bekerja saat ini					
14	Bagi saya, inilah instansi terbaik untuk tempat bekerja					
15	Saya peduli dengan nasib instansi tempat saya bekerja saat ini					

C. BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
16	Saya berinovasi dan mengambil keputusan dalam instansi					
17	Dalam bekerja, saya memperhatikan <i>job description</i> dengan prosedur yang jelas					
18	Dalam pekerjaan, saya menetapkan tujuan					
19	Saya siap membantu orang lain yang yang membutuhkan saya dikantor sesuai kemampuan saya					
20	Bagi saya, kerjasama tim dapat membantu menutupi kekurangan setiap individu					
21	Berkompetisi dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya terpacu untuk lebih giat					
22	Saya konsisten dalam bekerja					

D. MOTIVASI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
23	Saya berusaha keras untuk memperbaiki anggaran yang telah disusun agar lebih baik					
24	Saya menyukai kebebasan yang diberikan kepada saya dalam pengembangan kompetensi					
25	Tugas dalam penyusunan anggaran yang saya peroleh, mungkin saya berikan kepada orang lain					
26	Saya bekerja sama dengan rekan-rekan dalam penyusunan anggaran					
27	Penghasilan yang telah saya terima merupakan semangat agar saya bekerja lebih giat					
28	Hubungan harmonis dalam kerjasama menyelesaikan pekerjaan antara atasan dan bawahan					

E. KINERJA APARATUR PEMERINTAH

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
29	Saya berusaha memberikan pelayanan terbaik dalam bekerja yaitu kepada masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait dan instansi lain					
30	Saya bekerja dan bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi					
31	Kepentingan dinas harus diutamakan diatas kepentingan pribadi demi terwujudnya tujuan organisasi					
32	Disiplin adalah wajib bagi saya, jika dilanggar saya bersedia menerima sanksi					
33	Saya bekerja sama dengan rekan-rekan, atasan serta instansi lain dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang ditentukan					
34	Saya berusaha memotivasi orang lain yang berkaitan dengan bidang tugas saya demi tercapainya tujuan organisasi					

Lampiran 5.2 Data Primer Penelitian

NO	A (Partisipasi Anggaran)						B (Komitmen Organisasi)								C (Budaya Organisasi)						D (Motivasi)						E (Kinerja Aparatur Pemerintah)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1	2	2	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	5	3	2	2	3	4	
2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	5	3	2	3	
3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	5	4	3	2	3	3	2	
4	3	2	2	3	5	3	3	2	3	4	3	2	4	4	4	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	
5	4	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	5	5	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
6	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2	5	2	3	5	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	
7	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	5	2	3	4	3	3	3	2	3	5	4	3	3	5	5	3	
8	3	3	3	3	3	5	5	3	2	3	2	4	3	2	3	5	2	3	3	2	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3	3	5	4	3	
9	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	5	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	
10	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	5	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	2	3	4	
11	3	2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	5	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	5	2	
12	3	5	3	2	2	4	4	3	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
13	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	4	2	2	5	3	3	5	4	5	5	3	4	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	5	2	3	5	5	4	3	3	4	
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	3	4	3	3	2	3	4	
16	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	5	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	
17	4	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	2	4	2	4	3	2	3	3	3	2	5	3	2	3	3	2	3	
18	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	3	5	3	3	3	2	
19	4	3	5	4	3	4	3	3	5	3	3	5	3	2	3	5	5	5	4		5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	
20	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	
21	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	
22	3	3	3	3	2	4	3	5	5	5	5	3	5	5	4	2	3	3	2	4	2	3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	5	5	3	
23	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
24	2	3	2	3	3	5	4	2	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	5	
25	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	
26	3	3	3	3	2	2	4	5	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	5	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	
27	3	2	3	3	5	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	5	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	5	3	
28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	3	5	4	3	4	3	3	5	3	2	2	3	3	
29	3	2	2	2	3	3	2	3	3	5	2	2	4	3	2	2	4	4	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	5	5	5	3	5	3	
30	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	4	5	3	5	4	4	2	2	2	4	3	4	2	3	2	5	3	
31	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	2	2	3	3	4	3	3	2	5	3	3	2	2	2	

NO	A (Partisipasi Anggaran)						B (Komitmen Organisasi)									C (Budaya Organisasi)						D (Motivasi)						E (Kinerja Aparatur Pemerintah)						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
32	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	5	5	3	3	
33	3	5	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	5	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	
34	5	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	3	2	4	3	2	3	5	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	5	5	3	
35	2	3	4	4	2	2	2	3	2	3	4	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	
36	3	2	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	
37	2	4	4	3	5	2	5	4	4	3	5	5	5	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	
38	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	5	3	3	5	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	3
39	3	3	2	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3
40	5	5	5	5	4	4	3	2	3	3	3	3	2	5	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
41	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	4
42	5	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	5	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	4	3
43	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	5
44	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	3	2	3	3	5	2	2	4	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	4	5	5	3	5	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3
47	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	5	5	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3
48	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	2	3	3	2	2	3
49	3	3	3	4	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
50	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	5	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4
51	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	5	3	5	3
52	2	5	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	5	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3
53	5	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3
54	4	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	5	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	5	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3
56	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5	2	3	3	2	3
57	2	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	3	5	5	5	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	5	4	3	3	5	3
58	3	3	3	2	5	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	5	5	3	5	3	3	
59	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	5	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	2	4	3	2	3	3	2	5	3
60	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3
61	3	3	3	3	3	2	5	2	3	4	3	2	4	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2

NO	A (Partisipasi Anggaran)						B (Komitmen Organisasi)									C (Budaya Organisasi)								D (Motivasi)						E (Kinerja Aparatur Pemerintah)					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
92	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	
93	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	4	5	3	3	
94	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	5	3	2	5	4	4	5	3	5	5	2	2	3	2	3	2	5	3	3	3	5		
95	5	4	3	4	5	3	4	2	2	2	5	5	3	4	3	3	2	3	4	5	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	
96	4	2	4	3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3		
97	2	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	2	3	3	3	3	5	5	3	3	
98	3	3	3	3	4	3	5	4	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	5	
99	3	5	3	4	3	4	3	5	3	5	2	3	3	3	3	5	3	4	5	3	3	5	4	5	3	3	5	5	5	3	5	5	4	4	
100	4	3	2	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	2	5	3	3	3	3	3	4	3	
101	2	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	5	4	5	3	5	4	
102	2	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	5	3	3	2	5	4	3	4	2	3	3	3	5	4	5	3	5	
103	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	3	4	
104	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	2	5	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	5	3	
105	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	2	5	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	
106	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	
107	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	4	3	5	3	5	5
108	5	4	3	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	5	3	5	3	
109	5	3	3	3	3	3	4	5	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	3	
110	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3	
111	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	
112	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	5	3	
113	3	3	3	2	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	
114	3	2	3	5	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	5	3	2	3	3	3	3	
115	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	5	3	2	3	2	3	2	3	
116	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	
117	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	5	2	3	3	3	3	2	3	
118	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	2	3	3	4	3	
119	5	4	3	4	4	5	3	3	2	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	5	3	4	3	3	3	
120	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	5	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	5	2	4	2	2	3	3	3	3	3	
121	3	5	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	

NO	A (Partisipasi Anggaran)						B (Komitmen Organisasi)									C (Budaya Organisasi)								D (Motivasi)						E (Kinerja Aparatur Pemerintah)					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
122	5	3	3	3	3	3	2	3	4	5	3	2	2	5	3	4	5	4	3	3	3	5	2	4	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	
123	2	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	
124	4	3	4	3	4	4	2	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	4	3	5	3	5	4	3	5	3	
125	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	
126	2	2	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4		
127	3	3	3	4	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	5	3	3	2	2	3	2	3	2	3	5	4	5	5	3	
128	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	2	3	3	4	5	3	5	
129	4	4	5	4	5	5	3	3	3	3	5	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	
130	4	5	5	4	4	4	3	3	2	3	3	5	3	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	5	5	4	5	3	5	5	
131	5	3	5	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	2	2	5	2	3	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	5	5	3	3	3	3	
132	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
133	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	5	2	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	4	4	5	3	4	5	
134	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	4	5	2	
135	5	3	3	2	3	2	4	3	3	4	5	5	3	4	5	2	3	2	2	4	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	
136	3	4	3	3	5	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	4	5	2	3	3	3	4	2	2	2	3	5		
137	2	3	2	2	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	5	4	5	5	3	3	4	2	3	3	3	
138	3	2	3	3	4	3	3	3	5	2	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	5	4	3	4	5	4		
139	3	4	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	
140	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	
141	4	4	4	5	4	3	2	3	2	5	3	2	3	3	3	3	2	5	3	2	3	3	5	5	5	3	3	5	2	4	3	3	3	3	
142	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	5	4	3	4	5	2	3	3	5	3	2	
143	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	4	5	4	5	3	3	
144	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	5	3	3	5	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	
145	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	2	3	2	3	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	5	5	
146	3	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	5	3	5	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	
147	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	5	3	5	5	4	5	3	3	3	2	3	4	
148	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	5	3	3	2	3	4	3	3	3	4	2	4	3	2	3	
149	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	2	3	3	3	2	3	2	5	3	2	3	3	4	4	3	3	
150	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	4	5	3	5	5	

NO	A (Partisipasi Anggaran)						B (Komitmen Organisasi)									C (Budaya Organisasi)								D (Motivasi)						E (Kinerja Aparatur Pemerintah)					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
151	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	5	3	3	3	5	3	
152	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	5	4	5	4	3	4	
153	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	5	3	5	3	4	3	
154	4	4	2	4	3	2	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	5	2	3	3	3	2	2	3	3	2	5	
155	2	2	4	2	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	5	4	3	3	3	3	2	
156	2	3	5	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	5	4	3	3	4	
157	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
158	5	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	3	
159	3	2	3	3	3	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	5	3	5	4	4	3	4	
160	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
161	3	3	4	5	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
162	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
163	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	2	3	2	4	3	3	3	2	4	3	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	3	3	
164	4	5	5	4	5	4	3	5	3	3	3	2	5	3	2	3	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	5	
165	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	5	4	3	2	3	4	2	3	3	5	3	3	5	5	
166	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
167	2	4	5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	5	2	3	3	2	4	3	3	
168	3	2	3	5	4	2	2	4	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3	5	3	3	4	3	2	5	3	2	3	4	3	3	5	3	4	
169	3	4	2	2	3	3	3	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	
170	2	3	2	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
171	5	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
172	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	2	2	4	3	2	5	2	2	3	3	3	5	
173	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	
174	3	3	4	3	5	4	4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	5	5	

Lampiran 5.3

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran(X)

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X.tot
X1	Pearson Correlation	1	,259**	,292**	,265**	,277**	,281**	,632**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
X2	Pearson Correlation	,259**	1	,369**	,334**	,318**	,189*	,639**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,012	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
X3	Pearson Correlation	,292**	,369**	1	,366**	,352**	,187*	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,014	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
X4	Pearson Correlation	,265**	,334**	,366**	1	,292**	,237**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,002	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
X5	Pearson Correlation	,277**	,318**	,352**	,292**	1	,311**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
X6	Pearson Correlation	,281**	,189*	,187*	,237**	,311**	1	,571**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,014	,002	,000		,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
X.tot	Pearson Correlation	,632**	,639**	,675**	,647**	,665**	,571**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	174	174	174	174	174	174	174

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	174	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	174	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,709	,709	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	3,24	,917	174
X2	3,14	,835	174
X3	3,19	,889	174
X4	3,14	,842	174
X5	3,22	,861	174
X6	3,21	,842	174

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,189	3,138	3,236	,098	1,031	,002	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5.4

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Z1)

		Correlations									
		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.tot
Z1.1	Pearson Correlation	1	,289**	,105	,241**	,312**	,351**	,277**	,194*	,319**	,625**
	Sig. (2-tailed)		,000	,166	,001	,000	,000	,000	,010	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.2	Pearson Correlation	,289**	1	,174*	,197**	,312**	,080	,421**	,291**	,322**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000		,022	,009	,000	,293	,000	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.3	Pearson Correlation	,105	,174*	1	,232**	,194*	,175*	,165*	,156*	,238**	,463**
	Sig. (2-tailed)	,166	,022		,002	,010	,021	,029	,040	,002	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.4	Pearson Correlation	,241**	,197**	,232**	1	,123	,138	,185*	,185*	,160*	,479**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,002		,106	,069	,014	,014	,035	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.5	Pearson Correlation	,312**	,312**	,194*	,123	1	,275**	,207**	,295**	,187*	,590**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,106		,000	,006	,000	,013	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.6	Pearson Correlation	,351**	,080	,175*	,138	,275**	1	,174*	,309**	,198**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000	,293	,021	,069	,000		,022	,000	,009	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.7	Pearson Correlation	,277**	,421**	,165*	,185*	,207**	,174*	1	,134	,269**	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,029	,014	,006	,022		,079	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.8	Pearson Correlation	,194*	,291**	,156*	,185*	,295**	,309**	,134	1	,259**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,040	,014	,000	,000	,079		,001	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.9	Pearson Correlation	,319**	,322**	,238**	,160*	,187*	,198**	,269**	,259**	1	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,035	,013	,009	,000	,001		,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174
Z1.tot	Pearson Correlation	,625**	,608**	,463**	,479**	,590**	,548**	,562**	,568**	,584**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	174	174	174	174	174	174	174	174	174	174

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

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

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1.1	3,20	,891	174
Z1.2	3,15	,805	174
Z1.3	3,11	,744	174
Z1.4	3,14	,810	174
Z1.5	3,21	,910	174
Z1.6	3,16	,878	174
Z1.7	3,20	,851	174
Z1.8	3,17	,881	174
Z1.9	3,17	,836	174

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	174	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	174	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,726	,725	9

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,168	3,115	3,213	,098	1,031	,001	9

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5. 5

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (Z2)

Correlations

		Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6	Z2.7	Z2.tot
Z2.1	Pearson Correlation	1	,223**	,249**	,211**	,145	,287**	,312**	,563**
	Sig. (2-tailed)		,003	,001	,005	,056	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174
Z2.2	Pearson Correlation	,223**	1	,240**	,336**	,327**	,225**	,419**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,003		,001	,000	,000	,003	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174
Z2.3	Pearson Correlation	,249**	,240**	1	,198**	,226**	,306**	,363**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001		,009	,003	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174
Z2.4	Pearson Correlation	,211**	,336**	,198**	1	,152*	,270**	,431**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,009		,045	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174
Z2.5	Pearson Correlation	,145	,327**	,226**	,152*	1	,093	,263**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,056	,000	,003	,045		,220	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174
Z2.6	Pearson Correlation	,287**	,225**	,306**	,270**	,093	1	,301**	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,220		,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174
Z2.7	Pearson Correlation	,312**	,419**	,363**	,431**	,263**	,301**	1	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	174	174	174	174	174	174	174	174
Z2.tot	Pearson Correlation	,563**	,657**	,605**	,615**	,513**	,589**	,720**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	174	174	174	174	174	174	174	174

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	174	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	174	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,716	,717	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z2.1	3,22	,846	174
Z2.2	3,26	,918	174
Z2.3	3,18	,880	174
Z2.4	3,21	,903	174
Z2.5	3,21	,855	174
Z2.6	3,21	,908	174
Z2.7	3,18	,838	174

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,210	3,178	3,264	,086	1,027	,001	7

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5.6

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi (Z3)

	Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z3.5	Z3.6	Z3.tot
Z3.1 Pearson Correlation	1	,340**	,333**	,323**	,404**	,338**	,694**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	174	174	174	174	174	174	174
Z3.2 Pearson Correlation	,340**	1	,303**	,352**	,286**	,353**	,682**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	174	174	174	174	174	174	174
Z3.3 Pearson Correlation	,333**	,303**	1	,275**	,271**	,322**	,625**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	174	174	174	174	174	174	174
Z3.4 Pearson Correlation	,323**	,352**	,275**	1	,250**	,309**	,634**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000	,000
N	174	174	174	174	174	174	174
Z3.5 Pearson Correlation	,404**	,286**	,271**	,250**	1	,237**	,626**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,002	,000
N	174	174	174	174	174	174	174
Z3.6 Pearson Correlation	,338**	,353**	,322**	,309**	,237**	1	,660**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002		,000
N	174	174	174	174	174	174	174
Z3.tot Pearson Correlation	,694**	,682**	,625**	,634**	,626**	,660**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	174	174	174	174	174	174	174

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

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	174	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	174	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z3.1	3,21	,890	174
Z3.2	3,28	,970	174
Z3.3	3,13	,844	174
Z3.4	3,17	,881	174
Z3.5	3,20	,925	174
Z3.6	3,28	,953	174

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,732	,732	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,211	3,126	3,282	,155	1,050	,004	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5.7

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Aparatur Pemerintah (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.tot
Y.1	Pearson Correlation	1	,308**	,400**	,292**	,341**	,347**	,695**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
Y.2	Pearson Correlation	,308**	1	,347**	,331**	,238**	,229**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,002	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
Y.3	Pearson Correlation	,400**	,347**	1	,402**	,313**	,314**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
Y.4	Pearson Correlation	,292**	,331**	,402**	1	,258**	,265**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
Y.5	Pearson Correlation	,341**	,238**	,313**	,258**	1	,227**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,001		,003	,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
Y.6	Pearson Correlation	,347**	,229**	,314**	,265**	,227**	1	,607**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,003		,000
	N	174	174	174	174	174	174	174
Y.tot	Pearson Correlation	,695**	,628**	,709**	,649**	,613**	,607**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	174	174	174	174	174	174	174

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	174	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	174	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	3,32	,974	174
Y.2	3,21	,933	174
Y.3	3,37	,921	174
Y.4	3,25	,920	174
Y.5	3,34	,954	174
Y.6	3,31	,916	174

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,727	,727	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,301	3,207	3,374	,167	1,052	,004	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5.8

Uji Normalitas Multivariat

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y.6	2,00 0	5,00 0	,615	3,31 0	-,433	- 1,166
Y.5	2,00 0	5,00 0	,589	3,17 3	-,625	- 1,683
Y.4	2,00 0	5,00 0	,654	3,52 4	-,337	-,908
Y.3	2,00 0	5,00 0	,531	2,85 8	-,592	- 1,594
Y.2	2,00 0	5,00 0	,650	3,50 0	-,362	-,974
Y.1	2,00 0	5,00 0	,489	2,63 5	-,735	- 1,980
Z2.7	2,00 0	5,00 0	,543	2,92 3	-,118	-,317
Z3.1	2,00 0	5,00 0	,508	2,73 6	-,383	- 1,031
Z3.2	2,00 0	5,00 0	,570	3,06 7	-,624	- 1,680
Z3.3	2,00 0	5,00 0	,626	3,37 1	-,005	-,014
Z3.4	2,00 0	5,00 0	,688	3,70 8	-,077	-,206
Z3.5	2,00 0	5,00 0	,647	3,48 5	-,331	-,892
Z3.6	2,00 0	5,00 0	,658	3,54 3	-,491	- 1,321
Z2.1	2,00 0	5,00 0	,605	3,26 0	-,077	-,208
Z2.2	2,00 0	5,00 0	,623	3,35 2	-,381	- 1,027
Z2.3	2,00 0	5,00 0	,602	3,24 4	-,210	-,565
Z2.4	2,00 0	5,00 0	,655	3,52 9	-,244	-,657
Z2.5	2,00 0	5,00 0	,703	3,78 8	,024	,065
Z2.6	2,00 0	5,00 0	,511	2,75 4	-,444	- 1,196
Z1.1	2,00 0	5,00 0	,591	3,18 5	-,271	-,731
Z1.2	2,00 0	5,00 0	,724	3,89 9	,349	,940
Z1.3	2,00 0	5,00 0	,574	3,09 1	,413	1,112
Z1.4	2,00 0	5,00 0	,782	4,21 1	,433	1,165

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Z1.5	2,00 0	5,00 0	,678	3,65 1	-,240	-,647
Z1.6	2,00 0	5,00 0	,760	4,09 1	,046	,124
Z1.7	2,00 0	5,00 0	,575	3,09 8	-,130	-,350
Z1.8	2,00 0	5,00 0	,739	3,98 2	,001	,002
Z1.9	2,00 0	5,00 0	,681	3,67 0	,110	,297
X.6	2,00 0	5,00 0	,471	2,53 4	-,241	-,649
X.5	2,00 0	5,00 0	,534	2,87 5	-,237	-,639
X.4	2,00 0	5,00 0	,668	3,59 5	,075	,201
X.3	2,00 0	5,00 0	,611	3,28 8	-,235	-,633
X.2	2,00 0	5,00 0	,513	2,76 5	-,161	-,433
X.1	2,00 0	5,00 0	,557	2,99 9	-,427	- 1,151
Multivariate					1,108	,148

Lampiran 5.9

Uji Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
99	51,314	,029	,994
168	49,747	,040	,993
129	49,521	,042	,977
172	49,333	,043	,945
141	48,260	,053	,959
67	48,050	,056	,926
34	47,966	,057	,868
154	47,957	,057	,776
165	47,018	,068	,842
95	46,657	,073	,820
122	45,942	,083	,862
131	45,699	,087	,833
8	45,303	,093	,833
102	45,128	,096	,793
82	44,784	,102	,790
22	44,686	,104	,733
19	44,291	,111	,750
86	44,239	,112	,680
80	44,213	,113	,596
164	44,185	,113	,509
112	44,179	,113	,417
127	43,644	,124	,501
135	43,577	,126	,433
75	43,393	,130	,407
73	42,633	,147	,584
128	42,391	,153	,585
140	41,673	,172	,746
162	41,657	,172	,681
59	41,041	,189	,803
100	40,981	,191	,761
169	40,853	,195	,737
68	40,602	,202	,754
37	40,479	,206	,731
98	40,211	,214	,755
26	40,021	,220	,757
7	39,948	,223	,720
156	39,838	,226	,695
97	39,825	,227	,633
87	39,616	,234	,646
85	39,484	,238	,630
15	38,926	,258	,771
155	38,846	,260	,743
160	38,688	,266	,741
78	38,644	,268	,699
142	38,530	,272	,681
29	38,523	,272	,621
58	38,328	,280	,637

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	37,962	,294	,721
104	37,944	,294	,669
65	37,903	,296	,624
30	37,846	,298	,585
138	37,796	,300	,542
4	37,784	,300	,481
144	37,629	,307	,486
45	37,553	,310	,455
79	37,515	,311	,408
94	37,493	,312	,355
27	37,378	,317	,344
137	37,346	,318	,300
107	37,140	,326	,328
119	37,081	,329	,295
114	37,005	,332	,271
62	36,858	,338	,276
24	36,851	,338	,228
146	36,588	,350	,277
120	36,368	,359	,313
6	36,316	,361	,281
13	35,939	,378	,389
145	35,848	,382	,371
130	35,776	,385	,346
66	35,753	,386	,301
133	35,303	,406	,450
72	35,300	,407	,392
42	35,265	,408	,350
136	35,224	,410	,312
12	35,209	,411	,267
143	35,175	,412	,231
33	35,155	,413	,194
31	35,150	,413	,156
46	35,062	,418	,146
44	34,843	,428	,176
150	34,729	,433	,173
54	34,553	,441	,192
61	34,509	,443	,166
139	33,955	,470	,339
39	33,864	,474	,326
40	33,815	,477	,294
159	33,803	,477	,249
18	33,755	,480	,221
28	33,743	,480	,183
64	33,502	,492	,228
48	33,226	,505	,295
124	33,142	,509	,280
77	33,131	,510	,236
126	32,891	,522	,288
32	32,854	,524	,253
20	32,777	,527	,237

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
57	32,719	,530	,214
52	32,707	,531	,176
118	32,655	,534	,155

Lampiran 5.10

Pengujian Kesesuaian Model

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	77	569,397	518	,059	1,099
Saturated model	595	,000	0		
Independence model	34	1507,253	561	,000	2,687

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,049	,849	,827	,739
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,128	,518	,488	,488

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta 1	RFI rho 1	IFI Delta 2	TLI rho 2	CFI
Default model	,622	,591	,948	,941	,946
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,923	,575	,873
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	51,397	,000	113,557
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	946,253	834,814	1065,328

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,291	,297	,000	,656
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,712	5,470	4,826	6,158

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,024	,000	,036	1,000
Independence model	,099	,093	,105	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	723,397	762,455	966,644	1043,644
Saturated model	1190,000	1491,812	3069,638	3664,638
Independence model	1575,253	1592,499	1682,661	1716,661

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,181	3,884	4,541	4,407
Saturated model	6,879	6,879	6,879	8,623
Independence model	9,106	8,461	9,794	9,205

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	174	182
Independence model	71	74

Lampiran 5.11
Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien			Keterangan
	Estimasi	C.R.	<i>p-value</i>	
Partisipasi Anggaran (X) → Kinerja Aparatur Pemerintah (Y)	0,416	2,578	0,010	Signifikan
Partisipasi Anggaran (X) → Komitmen Organisasi (Z ₁)	0,272	2,434	0,015	Signifikan
Partisipasi Anggaran (X) → Budaya Organisasi (Z ₂)	0,220	2,057	0,040	Signifikan
Partisipasi Anggaran (X) → Motivasi (Z ₃)	0,421	2,841	0,005	Signifikan
Komitmen Organisasi (Z ₁) → Kinerja Aparatur Pemerintah (Y)	0,342	2,186	0,029	Signifikan
Budaya Organisasi (Z ₂) → Kinerja Aparatur Pemerintah (Y)	0,342	2,245	0,025	Signifikan
Motivasi (Z ₃) → Kinerja Aparatur Pemerintah (Y)	0,242	2,000	0,045	Signifikan
Budaya Organisasi (Z ₂) → Komitmen Organisasi (Z ₁)	0,230	2,029	0,042	Signifikan
Budaya Organisasi (Z ₂) → Motivasi (Z ₃)	0,291	2,036	0,042	Signifikan

Lampiran 5.12

Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z2	Z3	Z1	Y
Z2	,220	,000	,000	,000	,000
Z3	,421	,291	,000	,000	,000
Z1	,272	,230	,000	,000	,000
Y	,416	,342	,242	,342	,000
Y.6	,000	,000	,000	,000	,924
Y.5	,000	,000	,000	,000	,791
Y.4	,000	,000	,000	,000	,917
Y.3	,000	,000	,000	,000	1,007
Y.2	,000	,000	,000	,000	,818
Y.1	,000	,000	,000	,000	1,000
Z2.7	,000	1,513	,000	,000	,000
Z3.1	,000	,000	1,071	,000	,000
Z3.2	,000	,000	1,074	,000	,000
Z3.3	,000	,000	,858	,000	,000
Z3.4	,000	,000	,953	,000	,000
Z3.5	,000	,000	,912	,000	,000
Z3.6	,000	,000	1,000	,000	,000
Z2.1	,000	,904	,000	,000	,000
Z2.2	,000	1,284	,000	,000	,000
Z2.3	,000	1,075	,000	,000	,000
Z2.4	,000	1,182	,000	,000	,000
Z2.5	,000	,813	,000	,000	,000
Z2.6	,000	1,000	,000	,000	,000
Z1.1	,000	,000	,000	1,281	,000
Z1.2	,000	,000	,000	1,107	,000
Z1.3	,000	,000	,000	,630	,000
Z1.4	,000	,000	,000	,758	,000
Z1.5	,000	,000	,000	1,126	,000
Z1.6	,000	,000	,000	1,049	,000
Z1.7	,000	,000	,000	1,044	,000
Z1.8	,000	,000	,000	1,052	,000
Z1.9	,000	,000	,000	1,000	,000
X.6	,851	,000	,000	,000	,000
X.5	1,082	,000	,000	,000	,000
X.4	1,108	,000	,000	,000	,000
X.3	1,188	,000	,000	,000	,000
X.2	1,051	,000	,000	,000	,000
X.1	1,000	,000	,000	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z2	Z3	Z1	Y
Z2	,000	,000	,000	,000	,000
Z3	,064	,000	,000	,000	,000
Z1	,051	,000	,000	,000	,000
Y	,303	,149	,000	,000	,000
Y.6	,664	,454	,224	,316	,000
Y.5	,568	,389	,192	,270	,000
Y.4	,659	,451	,222	,313	,000
Y.3	,723	,495	,244	,344	,000
Y.2	,588	,402	,198	,279	,000
Y.1	,718	,491	,242	,342	,000
Z2.7	,332	,000	,000	,000	,000
Z3.1	,519	,311	,000	,000	,000
Z3.2	,521	,312	,000	,000	,000
Z3.3	,416	,249	,000	,000	,000
Z3.4	,462	,277	,000	,000	,000
Z3.5	,442	,265	,000	,000	,000
Z3.6	,485	,291	,000	,000	,000
Z2.1	,199	,000	,000	,000	,000
Z2.2	,282	,000	,000	,000	,000
Z2.3	,236	,000	,000	,000	,000
Z2.4	,260	,000	,000	,000	,000
Z2.5	,179	,000	,000	,000	,000
Z2.6	,220	,000	,000	,000	,000
Z1.1	,413	,295	,000	,000	,000
Z1.2	,357	,255	,000	,000	,000
Z1.3	,203	,145	,000	,000	,000
Z1.4	,244	,175	,000	,000	,000
Z1.5	,363	,259	,000	,000	,000
Z1.6	,338	,242	,000	,000	,000
Z1.7	,337	,241	,000	,000	,000
Z1.8	,339	,242	,000	,000	,000
Z1.9	,322	,230	,000	,000	,000
X.6	,000	,000	,000	,000	,000
X.5	,000	,000	,000	,000	,000
X.4	,000	,000	,000	,000	,000
X.3	,000	,000	,000	,000	,000
X.2	,000	,000	,000	,000	,000
X.1	,000	,000	,000	,000	,000

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Z2	Z3	Z1	Y
Z2	,220	,000	,000	,000	,000
Z3	,485	,291	,000	,000	,000
Z1	,322	,230	,000	,000	,000
Y	,718	,491	,242	,342	,000
Y.6	,664	,454	,224	,316	,924
Y.5	,568	,389	,192	,270	,791
Y.4	,659	,451	,222	,313	,917
Y.3	,723	,495	,244	,344	1,007
Y.2	,588	,402	,198	,279	,818
Y.1	,718	,491	,242	,342	1,000
Z2.7	,332	1,513	,000	,000	,000
Z3.1	,519	,311	1,071	,000	,000
Z3.2	,521	,312	1,074	,000	,000
Z3.3	,416	,249	,858	,000	,000
Z3.4	,462	,277	,953	,000	,000
Z3.5	,442	,265	,912	,000	,000
Z3.6	,485	,291	1,000	,000	,000
Z2.1	,199	,904	,000	,000	,000
Z2.2	,282	1,284	,000	,000	,000
Z2.3	,236	1,075	,000	,000	,000
Z2.4	,260	1,182	,000	,000	,000
Z2.5	,179	,813	,000	,000	,000
Z2.6	,220	1,000	,000	,000	,000
Z1.1	,413	,295	,000	1,281	,000
Z1.2	,357	,255	,000	1,107	,000
Z1.3	,203	,145	,000	,630	,000
Z1.4	,244	,175	,000	,758	,000
Z1.5	,363	,259	,000	1,126	,000
Z1.6	,338	,242	,000	1,049	,000
Z1.7	,337	,241	,000	1,044	,000
Z1.8	,339	,242	,000	1,052	,000
Z1.9	,322	,230	,000	1,000	,000
X.6	,851	,000	,000	,000	,000
X.5	1,082	,000	,000	,000	,000
X.4	1,108	,000	,000	,000	,000
X.3	1,188	,000	,000	,000	,000
X.2	1,051	,000	,000	,000	,000
X.1	1,000	,000	,000	,000	,000