



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,  
KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH  
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Tegal)**

**SKRIPSI**

Disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh derajat Strata Satu (S-1)  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pancasakti Tegal

Oleh :

**YASRIL ENTANG SAPUTRA**

**NPM. 4314500203**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

**2019**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

---

Saya Yasril Entang Saputra, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri untuk mendapatkan gelar S1. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada saya.

---

Tegal, 20 Juli 2019

Yang Menyatakan

A handwritten signature in black ink is written over a green 1000 Rupiah stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', 'SERI MERAH', '1000', and 'RIBURUPIAH'. The serial number 'TAFF 70909448' is also visible on the stamp.

YASRIL ENTANG SAPUTRA  
NPM. 4314500203

## HALAMAN PERSETUJUAN

# PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Tegal)

YASRIL ENTANG SAPUTRA  
NPM. 4314500203

Disetujui Oleh Pembimbing

Pembimbing I,



Inayah Adi Sari, SE., M.Si.  
NIPY. 184523111978

Pembimbing II,



Teguh Budi Raharjo, SE, M.M  
NIPY. 19461551976

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Dien Novianity R., S.E., M.M. Akt. CA  
NIPY. 136628111975

## PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi berjudul :

*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Tegal)*

Yang diajukan Yasril Entang Saputra NPM. 43145002013 telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 20 Juli 2019 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Ketua Penguji



**Sumarno, SE., M.Si**  
NIPY. 8850811965

Anggota I



**Inayah Adi Sari, SE., M.Si**  
NIPY. 184523111978

Anggota II



**Aminul Fajri, SE., M.Si**  
NIPY. 1385231970

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Dr. Dien Noviany R., S.E., M.M. Akt. CA**  
NIPY. 136628111975

## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang. Peneliti panjatkan puji syukur ke khadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan rahmat serta hidayah-Nya kepada peneliti. Shalawat serta salam peneliti sanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul :

*“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Tegal).”*

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pancasakti Tegal. Penyusunan skripsi ini akan dapat diselesaikan oleh peneliti dengan baik dan tepat waktu, tentunya memerlukan kerjasama bantuan dan dorongan berbagai pihak. Oleh karena itu ijinakan peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Dien Noviany R, S.E.,M.M. Akt, CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti (UPS) Tegal.
2. Inayah Adi Sari, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, koreksi, serta nasehat kepada peneliti dalam penyusunan proposal ini.
3. Teguh Budi Raharjo, SE, M.M, selaku dosen pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, koreksi, serta nasehat kepada peneliti dalam penyusunan proposal ini.

4. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu serta memotivasi penyusunan proposal penelitian untuk skripsi ini.

Peneliti sangat menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan dan kemampuan dan pengetahuan peneliti, sehingga masih banyak kekurangan yang perlu untuk diperbaiki. Oleh karena itu, bagi para pembaca atau siapapun yang berkenan untuk menyampaikan saran dan kritiknya.

Akhir kata, semoga penyusunan skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi pembaca pada umumnya sebagai tambahan wawasan kajian ilmu pengetahuan. Skripsi ini juga diharapkan dapat memberikan kekayaan kepustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Universitas Pancasakti Tegal.

Tegal, 20 Juli 2019

YASRIL ENTANG SAPUTRA  
NPM. 4314500203

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

- Barang siapa mengharap pertemuan dengan Allah, maka sesungguhnya waktu (yang dijanjikan) Allah pasti datang. Dan Dia Yang Maha Mendengar, Maha Mengetahui (Al-Ankabut: 5).
- Barang siapa berjihad, maka sesungguhnya jihadnya untuk dirinya sendiri. Sungguh Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari seluruh alam (Al-Ankabut: 6).

### **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan skripsiku untuk :

- Istri dan Anakku yang telah banyak memberikan motivasi serta semangat hidup untuk selalu berjuang meraih harapan pada masa depan.
- Almamaterku Universitas Pancasakti Tegal yang saya banggakan.

## ABSTRAK

Yasril Entang Saputra. NPM. 4314500203. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Tegal). Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Pancasakti Tegal. 2019

Tujuan penelitian adalah: 1) mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. 2) mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. 3) mengetahui pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. 4) mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.

Teknik pengumpulan data berupa kuesioner yaitu tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Uji instrumen digunakan untuk menguji keakuratan kuesioner yang dibuat dengan uji validitas dan uji reliabilitas sebagai alat untuk mengujinya. Adapun teknik analisis data yang dipakai berupa uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji simultan (uji F), uji parsial (uji t) dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian yaitu: 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien yaitu sebesar 0,529 dan nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ . 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien yaitu sebesar 0,451 dan nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ . 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,094 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . 4) terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung yang dihasilkan sebesar  $(2696,114) > \text{nilai F tabel } (2,70)$ .

Kata Kunci : Kinerja Aparatur; Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran; Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi



## ABSTRACT

*Yasril Entang Saputra. NPM. 4314500203. Effects of Budgetary Participation, Clarity of Budget Objectives and Organizational Commitments on Local Government Apparatus Performance (Empirical Study in Tegal District Government). Essay. Economics and Business Faculty. Pancasakti University Tegal. 2019.*

*The objectives of the study were: 1) to know the effect of budgeting participation, clarity of budget targets and organizational commitment to the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus. 2) knowing the effect of budgeting participation on the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus. 3) knowing the effect of the clarity of the budget target on the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus. 4) knowing the effect of organizational commitment on the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus.*

*The technique of collecting data in the form of a questionnaire is the technique of collecting data by giving a set of questions or written statements to the respondent to answer. The instrument test was used to test the accuracy of the questionnaire made by validity and reliability testing as a tool to test it. The data analysis technique used is in the form of classic assumption test, multiple regression analysis, simultaneous test (F test), partial test (t test) and coefficient of determination.*

*The results of the study are: 1) there is a positive and significant effect of budgetary participation on the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus. This is evidenced by the coefficient value of 0.529 and the significance value of  $0.000 < 0.05$ . 2) there is a positive and significant influence on the clarity of the budget target on the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus. This is evidenced by the coefficient value of 0.451 and the significance value of  $0.000 < 0.05$ . 3) there is a positive and significant influence of organizational commitment on the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus. This is evidenced by the coefficient of 0.094 and the significance value of  $0.000 < 0.05$ . 4) there is a positive and significant influence of budgetary participation, clarity of budget targets and joint organizational commitment to the performance of the Tegal Regency Regional Government apparatus. This is evidenced by the calculated F value which is equal to  $(2696,114) > F$  table value (2.70).*

*Keywords : Apparatus Performance; Effects of Budgetary Participation; Clarity of Budget Objectives and Organizational Commitments*

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1. Tujuan Penelitian .....	5
2. Manfaat penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	7
A. Landasan Teori .....	7
1. Teori Keagenan .....	7

2.	Kinerja Aparatur .....	8
	a. Pengertian Kinerja Aparatur .....	8
	b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....	9
	c. Manajemen Kinerja Aparatur .....	11
	d. Indikator Kinerja Aparatur .....	13
3.	Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	14
	a. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	14
	b. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	15
	c. Keunggulan Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	16
	d. Keunggulan Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	17
	e. Dimensi Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	19
4.	Kejelasan Sasaran Anggaran .....	20
	a. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran .....	20
	b. Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran .....	21
	c. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran .....	22
5.	Komitmen Organisasi .....	23
	a. Pengertian Komitmen Organisasi .....	23
	b. Membentuk Komitmen Organisasi .....	24
	c. Dimensi Komitmen Organisasi .....	26
B.	Studi Penelitian Terdahulu .....	27
C.	Kerangka Pemikiran .....	28
D.	Hipotesis .....	31

BAB III	METODE PENELITIAN .....	32
A.	Jenis Penelitian .....	32
B.	Teknik Pengambilan Sampel .....	32
C.	Definisi Konseptual dan Operasional Variabel .....	33
1.	Definisi Konseptual Variabel .....	33
2.	Definisi Operasional Variabel .....	34
D.	Teknik Pengumpulan Data .....	36
E.	Uji Instrumen Penelitian .....	36
1.	Uji Validitas .....	36
2.	Uji Reliabilitas .....	37
F.	Teknik Analisis Data .....	37
1.	Uji Asumsi Klasik .....	37
2.	Analisis Regresi Linear Berganda .....	38
3.	Uji Simultan (Uji F) .....	38
4.	Uji Parsial (Uji t) .....	39
5.	Koefisien Determinasi .....	39
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	40
A.	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	40
1.	Sejarah Kabupetan Tegal .....	40
2.	Juru Demung Ki Gede Sebayu .....	41
B.	Uji Instrumen Penelitian .....	42
1.	Uji Validitas Instrumen .....	43
a.	Uji Validitas Instrumen Kinerja Aparatur .....	43

b. Uji Validitas Instrumen Partisipasi	
Penyusunan Anggaran .....	44
c. Uji Validitas Instrumen Kejelasan	
Sasaran Anggaran .....	45
d. Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi .....	46
2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	47
C. Data Profil Responden .....	48
D. Teknik Analisis Data .....	52
1. Uji Asumsi Klasik .....	52
2. Analisis Regresi Berganda .....	54
3. Uji Simultan (Uji F) .....	56
4. Uji Parsial (Uji t) .....	57
5. Koefisien Determinasi .....	58
E. Pembahasan .....	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	63
A. Kesimpulan .....	63
B. Saran .....	64

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1. Studi Penelitian Terdahulu .....	27
2. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	34
3. Uji Instrumen Kinerja Aparatur .....	44
4. Uji Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	45
5. Uji Instrumen Kejelasan Sasaran Anggaran .....	46
6. Uji Instrumen Komitmen Organisasi .....	47
7. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	48
8. Data Responden Menurut Jenis Kelamin .....	49
9. Data Responden Menurut Umur .....	49
10. Data Responden Menurut Pendidikan .....	50
11. Data Responden Menurut Lama Bekerja .....	51
12. Uji Normalitas .....	52
13. Uji Multikolinearitas .....	53
14. Analisis Regresi Berganda .....	54
15. Uji Simultan (Uji F) .....	56
16. Koefisien Determinasi .....	58

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
1. Kerangka Pemikiran .....	29

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	HALAMAN
1. Kuesioner penelitian .....	69
2. Jawaban Uji Instrumen Kinerja Aparatur .....	75
3. Jawaban Uji Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	76
4. Jawaban Uji Instrumen Kejelasan Sasaran Anggaran .....	77
5. Jawaban Uji Instrumen Komitmen Anggaran .....	78
6. Jawaban Kuesioner Kinerja Aparatur .....	79
7. Jawaban Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	82
8. Jawaban Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran .....	85
9. Jawaban Kuesioner Komitmen Anggaran .....	88
10. Uji Validitas Kuesioner Kinerja Aparatur .....	90
11. Uji Validitas Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	91
12. Uji Validitas Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran .....	92
13. Uji Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi .....	94
14. Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian .....	95
15. Uji Asumsi Klasik .....	96
16. Analisis Regresi Berganda .....	97
17. Uji Simultan (Uji F) .....	98
18. Koefisien Determinasi .....	99



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Keterlibatan pemerintah dalam bidang ekonomi pada dasarnya merupakan masalah yang telah lama menjadi topik penting dalam sejarah pemikiran ekonomi. Dalam suatu negara perlu penekanan campur tangan pemerintah secara maksimal pada sistem perekonomian. Pemanfaatan pemerintah terhadap sumber-sumber ekonomi terbatas akan bisa efisien, dan yang pada gilirannya akan mendorong tercapainya pemerataan dan kesejahteraan bersama, apabila pemerintah campur tangan secara langsung dalam kegiatan ekonomi (Mulyadi, 2010:25).

Salah satu alat utama pemerintah yang berfungsi untuk mensejahterakan rakyatnya dan sekaligus untuk mengelola perekonomian negara adalah anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Sebagai alat pemerintah, APBN bukan hanya menyangkut keputusan ekonomi, namun juga menyangkut keputusan politik. Berkaitan dengan hal ini, DPR melalui hak legislasi, penganggaran, dan pengawasan perlu berperan dalam mengawal APBN sehingga dapat berjalan secara efektif sebagai instrumen perekonomian negara (Ginting, 2010:13).

Pemerintahan Kabupaten Tegal merupakan salah satu penyelenggara negara yang berada dalam ruang lingkup pemerintahan daerah tingkat dua. Dalam mengelola anggaran daerah, Pemerintah Kabupaten Tegal dibantu 48 organisasi perangkat daerah (OPD) dengan pegawai sebanyak 10.040 aparatur. Oleh karena

itu diperlukan kinerja aparatur yang lebih baik, terencana dan terstruktur, agar pelayanan kesejahteraan masyarakat dapat meningkat.

Fenomena yang pernah terjadi pada kurun waktu 2014 dan sebelumnya, dalam memberikan pelayanan pada masyarakat seringkali aparatur pemerintah negara Kabupaten Tegal terlihat masih kurang maksimal dalam kinerjanya. Hal ini dapat dibuktikan dengan data ketidakhadiran aparatur setiap harinya pada semua organisasi perangkat daerah. Terkadang juga terdapat juga beberapa aparatur yang bolos kerja. Kondisi seperti ini jelas merupakan suatu bukti adanya kinerja dan kedisiplinan yang kurang pada diri aparatur.

Pada dasarnya sistem pengukuran kinerja aparatur daerah adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pemerintah daerah menilai pencapaian suatu strategi menilai alat ukur *financial* dan *nonfinancial*. Pengukuran ini bertujuan untuk membantu memperbaiki tiga fokus kinerja pemerintah. Kinerja pertama berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Kinerja kedua digunakan untuk mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan. Kinerja ketiga adalah untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2016:121).

Kinerja sektor publik atau pemerintahan pada intinya dapat diukur dengan indikator partisipasi penyusunan anggaran dari aparatur tingkat bawah. Partisipasi ini merupakan proses pengambilan keputusan menggunakan pendekatan *bottom up*, yang dimulai dari usulan bawahan pada atasannya. Dengan adanya partisipasi anggaran, aparatur bawahan memiliki kesempatan memberitahukan informasi pada atasan, sehingga atasan nantinya dapat membuat keputusan terbaik untuk

organisasinya. Selain itu pihak aparaturnya merasa lebih dihargai dalam berkerja, sehingga kinerja aparaturnya menjadi meningkat (Candra Sari, 2018:238).

Partisipasi anggaran memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja suatu organisasi serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Keputusan yang dihasilkan bersama itu akan menimbulkan komitmen yang kuat bagi pimpinan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan akhirnya mampu menaikkan kinerja.

Dalam organisasi pemerintahan, kejelasan sasaran anggaran juga akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Ginting, 2010:143).

Kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran yang berkaitan dengan tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik. Hal ini dimaksudkan agar tujuan anggaran dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Pada dasarnya anggaran yang memiliki sasaran yang spesifik akan berjalan lebih produktif ketimbang anggaran yang

tidak memiliki sasaran yang spesifik, karena dalam menjalankan aktivitasnya akan menyebabkan para pegawai merasa kebingungan, tertekan, dan merasa tidak puas.

Sistem pengukuran kinerja aparatur daerah juga dipengaruhi komitmen aparatur terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan dorongan kuat dari seorang aparatur untuk tetap bertahan pada suatu organisasi pemerintahan. Dalam organisasi pemerinthan, faktor komitmen organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam memberikan pengaruh positif pada suatu organisasi. Faktor ini dapat menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja pada organisasi pemerintahan. Oleh karena itu pada akhirnya faktor komitmen organisasi dapat berpengaruh juga terhadap peningkatan kinerja aparatur itu sendiri sebagai kontribusi bagi produktivitas pemerintahan (Yusuf dan Syarif, 2018:83).

Beberapa penelitian yang mengupas tentang kinerja aparatur juga dibahas beberapa studi penelitian terdahulu. Hasil penelitian Duvamindra (2015) mengungkapkan partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah. Penelitian Setiawan (2013) memberikan hasil penelitian yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi Pemerintah Daerah. Hasil penelitian Nurmalinda (2012) telah menemukan hubungan positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Sardjito dan Ahmad (2011) memberikan hasil penelitian yaitu pengaruh positif Budaya organisasi dan komitmen organisasi memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja

aparatur Pemerintah Daerah. Hasil penelitian Maria Hehanusa (2010) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur melalui kepuasan kerja.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut diatas, maka peneliti dapat membuat perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal?
2. Apakah terdapat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

1. Tujuan Penelitian
  - a. Mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.
  - b. Mengetahui pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.
  - c. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.
2. Manfaat Penelitian
  - a. Manfaat Teoritis

- 1) Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu akademik dan dapat dijadikan referensi atau bukti tambahan untuk penelitian-penelitian selanjutnya tentang kinerja aparatur pemerintah.
- 2) Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah.

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Pemerintah Daerah, penelitian ini diharapkan akan dapat membantu meningkatkan kinerja aparaturnya. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan dengan memberikan kebebasan aparatur untuk memberikan partisipasi berupa usulan, saran maupun kritik yang membangun untuk kepentingan organisasi.
- 2) Bagi aparatur pemerintah, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermakna untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Aparatur diharapkan menjadi lebih menyadari terhadap tugas dan fungsinya dalam melayani masyarakat agar tercipta masyarakat yang adil dan makmur.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Teori Keagenan

Menurut Jensen *and* Meckling dalam Bararuallo (2011:126) menyatakan bahwa hubungan antara manajer dengan pemegang saham dan hubungan antara pemegang saham dengan kreditor akan menimbulkan konflik yang disebabkan karena adanya perbedaan kepentingan. Hubungan keagenan adalah suatu kontrak antara seorang atau lebih *prinsipals* (pemilik) yang memberikan otoritas kepada seorang atau beberapa agen (*agents*) untuk membuat sejumlah keputusan atas nama sejumlah prinsipals. Konsekuensi kontrak ini akan menimbulkan persoalan dan biaya keagenan (*agency problem dan agency cost*).

Pada dasarnya *agency costs* merupakan penjumlahan dari *monitoring costs* oleh para prinsipals, *bonding cost* para manajer, dan *residual loss* atas perbedaan tindakan para manajer dan harapan para *principals* yang tidak tercapai. Biaya monitoring berhubungan dengan biaya strukturisasi, biaya administrasi yang berhubungan dengan *covenant* (perjanjian). *Bonding cost* berhubungan dengan biaya untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam memonitor aktivitas dan biaya auditor, sedangkan *residual loss* berkaitan dengan kerugian kesempatan yang ditimbulkan oleh kontrak yang dijalankan antara *principals* dengan pihak *agent*.

Menurut Jensen dalam Bararuallo (2011:127) berpendapat bahwa selalu ada kemungkinan terjadinya konflik kepentingan antara pihak pemegang saham dengan eksekutif perusahaan dalam membuat keputusan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, tuntutan pemegang saham pada perusahaan untuk membayar dividen bertujuan untuk menggunakan dividen sebagai mekanisme untuk membatasi kebebasan eksekutif perusahaan dalam menggunakan arus kas bersih (*free cash flow*) atau ketersediaan dana tunai di dalam pos *free cash flow* yang diperoleh dan dimiliki perusahaan pada akhir periode tertentu.

## **2. Kinerja Aparatur**

### **a. Pengertian Kinerja Aparatur**

Menurut Fahmi (2011:3) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu tingkat peranan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan berkenaan dengan usaha-usaha sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Pengertian kinerja adalah suatu tingkat peranan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Amirullah (2015:210), menyebutkan kinerja aparatur merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang aparatur pada suatu pemerintahan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aparatur bisa belajar mengenai kinerja mereka melalui sarana informasi.



Berdasarkan pengertian tersebut diatas, diperoleh suatu kesimpulan bahwa kinerja aparatur adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai negeri dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dicapai seorang aparatur pemerintah, yang menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan.

**b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Mardiasmo (2016:121) menyebutkan sistem pengukuran kerja publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi menilai alat ukur *financial* dan *nonfinancial*. Pengukuran ini bertujuan untuk memenuhi tiga maksud, pertama, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik yaitu untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Kinerja sektor publik bersifat multidimensi, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran *financial* saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Pengukuran kinerja merupakan alat untuk:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
- 3) Memonitor, mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

### c. **Manajemen Kinerja Aparatur**

Menurut Amirullah (2015:210), kinerja aparatur merupakan sebuah permasalahan yang penting dalam suatu pemerintahan. Hal inilah yang dapat menjadikan inti pengelolaan sumber daya manusia berkaitan dengan bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karena itu kinerja aparatur perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi pemerintahan, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja.

Manajemen kinerja adalah suatu proses strategi dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok, dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan tersebut meliputi tujuan, persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi.

Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi yang dimiliki SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja.

Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensi agar dapat mencapai sasaran itu. Berdasarkan tugas ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Selain itu manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik, untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

Keunggulan manajemen kinerja karyawan dalam suatu organisasi maupun perusahaan adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Didalamnya terdapat adanya dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang yang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan.

Manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi pemerintahan. Bagi atasan, manajemen kinerja akan bisa mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **d. Indikator Kinerja Aparatur**

Menurut Pasolong (2010:184) menyebutkan pengukuran kinerja aparatur penting dilakukan oleh instansi pemerintah. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, maka aparatur dapat memperbaiki beberapa kesalahan yang dilakukan selama ini. Dalam mengukur kinerja aparatur terdapat beberapa indikator yaitu :

1) Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerjatentang pekerjaan.

3) Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4) Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugaskaryawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

5) Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

### **3. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

#### **a. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Mulyadi (2010:185) menyebutkan bahwa partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating manager* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan pada masa datang yang akan ditempuh *operating manager* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Menurut Candra Sari (2018:238), menyatakan bahwa partisipasi penganggaran merupakan proses pengambilan keputusan menggunakan pendekatan *bottom up*, yang dimulai dari usulan bawahan pada atasannya atau pimpinan perusahaan. Dengan adanya partisipasi anggaran, bawahan memiliki kesempatan untuk memberitahukan informasi yang mereka ketahui pada atasan, sehingga atasan nantinya dapat membuat keputusan terbaik untuk organisasinya.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka diperoleh suatu kesimpulan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian organisasi secara keseluruhan, dengan harapan kinerja yang diperoleh sesuai dengan yang target organisasi.

**b. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Sadeli dan Siswanto (2010:136), menyebutkan bahwa salah satu aspek penting dari penganggaran adalah dimasukkannya pertimbangan perilaku. Bagaimana wujud dan gambaran manusia dalam suatu organisasi bisnis merupakan inti dari proses penganggaran. Anggaran adalah suatu rencana tertulis, karenanya selintas anggaran tidak memiliki unsur manusia dan sedikit otomatis. Hal itu jauh berbeda dari kenyataan, anggaran adalah alat utama yang digunakan manajer untuk menilai bawahannya. Anggaran digunakan sebagai suatu standar untuk mengukur kinerja seseorang. Adapun manfaat partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen.
- 2) Meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.
- 3) Menurunkan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran.
- 4) Menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antar subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu.

### c. **Keunggulan Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2015:93) menyatakan bahwa penganggaran partisipasi memiliki dua keunggulan yaitu:

- 1) Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer.
- 2) Penganggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Sementara menurut Candra Sari (2018:238), menyatakan bahwa keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

- 1) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- 2) Perkiraan anggaran disiapkan oleh manajer level bawah yang lebih akurat dan dapat diandalkan dari perkiraan yang disiapkan oleh manajer level atas yang memiliki pengetahuan kurang detail mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
- 3) Motivasi pada umumnya lebih tinggi ketika individu berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka sendiri dari pada ketika tujuan yang dipakai dipaksakan dari atasan.
- 4) Manajer yang tidak mampu memenuhi anggaran yang dipaksakan oleh atasan akan selalu mengatakan bahwa anggaran tidak realistis dan mustahil untuk dicapai.



Partisipasi anggaran memiliki peran yang sangat penting untuk menaikkan kinerja perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam sebuah organisasi diberikan tanggungjawab terhadap keputusan yang dihasilkan bersama. Keputusan yang dihasilkan bersama itu akan menimbulkan komitmen yang kuat bagi manajer terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan akhirnya mampu menaikkan kinerja.

**d. Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Dalam partisipasi penyusunan anggaran, dalam pengambilan keputusan biasanya selalu terjadi konflik permasalahan atasan dan bawahan. Hansen dan Mowen (2013:48) menjabarkan permasalahan yang timbul dari partisipasi anggaran, antara lain :

1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Target yang dicapai pada anggaran cenderung menjadi tujuan manajer saat ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran. Penetapan tujuan yang terlalu rendah bisa mengakibatkan pada penurunan tingkat kinerja manajer, namun penetapan tujuan anggaran yang terlalu tinggi bisa menyebabkan kegagalan untuk mencapai standar dan membuat frustrasi manajer yang bisa mengarah pula pada penurunan tingkat manajer.

2) Membuat kelonggaran dalam anggaran

Partisipasi anggaran dapat menciptakan kesempatan bagi para manajer untuk membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*) atau senjangan anggaran. Senjangan anggaran dalam jumlah yang cukup besar dapat merugikan perusahaan, karena sumber daya yang seharusnya bisa dimanfaatkan secara produktif tidak dapat dilakukan karena telah terikat pada bagian lain yang sebenarnya tidak membutuhkan sumber daya tersebut.

3) Partisipasi semu

Partisipasi semu akan terjadi apabila manajemen puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi semu dari manajer tingkat bawah. Partisipasi semacam ini tidak akan mendatangkan mafaat dari anggaran partisipasif sesungguhnya karena manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal dari manajer tingkat bawah, bukan untuk mencari input yang sebenarnya.

Beberapa kelemahan tersebut harus menjadi perhatian manajemen dalam organisasi agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir sejak dini. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak manajer untuk berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi atau rendah tersebut sehingga realistis untuk dicapai.

**e. Dimensi Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Hansen Mowen (2013:227) menyatakan bahwa dimensi partisipasi anggaran bisa dilihat dari karakteristik partisipasi anggaran yaitu keterlibatan manajer dan atasan dalam proses penyusunan anggaran. Pada dasarnya tidak terdapat indikator-indikator yang sangat jelas mengenai partisipasi anggaran, karena hal tersebut sangat berkaitan dengan sikap dan perilaku manusia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Keikutsertaan dalam penyusunan suatu anggaran.
- 2) Kontribusi dalam penyusunan suatu anggaran yang akan menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Pengaruh manajer dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggungjawabnya.
- 4) Alasan atasan dalam merevisi suatu anggaran yang disusun atau diusulkan oleh manajer.
- 5) Frekuensi manajer untuk mendiskusikan suatu anggaran yang akan diusulkan kepada pihak atasan.
- 6) Frekuensi pihak atasan meminta pendapat atau usulan para manajer ketika menyusun suatu anggaran.

#### **4. Kejelasan Sasaran Anggaran**

##### **a. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran**

Dalam organisasi pemerintahan, kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Ketidajelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut Ginting (2010:143) menyebutkan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

Menurut Adisaputro dan Anggraini (2010:154) mengatakan bahwa sasaran anggaran yang spesifik akan lebih produktif bila dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik, karena akan menyebabkan para pegawai merasa kebingungan, tertekan, dan merasa tidak puas.

Berdasarkan kedua pengertian tersebut diatas, maka bisa diperoleh kesimpulan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran yang berkaitan dengan tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik. Hal ini dimaksudkan agar tujuan anggaran dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Pada dasarnya anggaran yang memiliki sasaran yang spesifik akan berjalan lebih produktif ketimbang anggaran yang tidak memiliki sasaran yang spesifik, karena dalam menjalankan aktivitasnya akan menyebabkan para pegawai merasa kebingungan, tertekan, dan merasa tidak puas.

**b. Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Adisaputro dan Anggraini (2010:154) menyatakan bahwa anggaran yang memiliki sasaran yang jelas dapat memberikan beberapa keuntungan. Adapun beberapa keuntungan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatnya produktivitas dan perbaikan kualitas kerja.

Kejelasan sasaran anggaran akan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

- 2) Membantu menjelaskan apa-apa yang diharapkan.

Sasaran anggaran yang jelas akan memberikan gambaran yang akan dicapai.

- 3) Menghilangkan kejenuhan.
- 4) Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai.

- 5) Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang akan berdampak pada meningkatkan kinerja mereka. Setiap pekerja akan termotivasi untuk bersaing secara sportif untuk bekerja sebab mereka memahami arah perusahaan dengan mengetahui sasaran yang jelas.
- 6) Meningkatkan rasa kepercayaan diri dan rasa bangga jika sasaran tercapai dan akan menerima tantangan lebih lanjut.
- 7) Membangkitkan kemampuan dalam bekerja sehingga akan dapat meningkatkan kinerja aparatur. Sasaran yang jelas akan mampu membangkitkan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja para pekerja.

**c. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Ginting (2010:145), menyebutkan sasaran anggaran yang jelas memiliki beberapa indikator pengukuran yaitu sebagai berikut:

- 1) *Jelas*. Sasaran yang ingin dicapai harus jelas dan digambarkan secara terperinci sehingga semua pihak dapat memahami.
- 2) *Spesifik*. Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya.
- 3) *Dapat di Pahami*. Sasaran yang dibuat secara jelas dan spesifik harus dapat dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam pencapaiannya

#### **4. Komitmen Organisasi**

##### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Steers dalam Yusuf dan Syarif (2018:27) menyebutkan bahwa komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Disamping itu, hal ini meliputi hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Menurut Davis dan Newstrom dalam Yusuf dan Syarif (2018:27) komitmen terhadap perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya pada perusahaan, dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa komitmen organisasional dapat dikatakan sebagai loyalitas karyawan, yang merupakan sebuah derajat yang mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri terhadap organisasi dan ingin untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Hal ini juga dapat untuk mengukur keinginan karyawan untuk tetap bertahan di masa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari karyawan adalah catatan kehadiran yang baik, ketaatan pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran karyawan.

## **b. Membentuk Komitmen Organisasi**

Menurut Yusuf dan Syarif (2018:83) menyebutkan bahwa komitmen dimulai dari bagaimana karyawan dapat mengenali organisasinya itu sendiri. Maknanya adalah ketika karyawan mengenal organisasi mereka, maka secara perlahan akan tumbuh kecintaan mereka pada suatu organisasi. Secara perlahan pula maka akan memunculkan komitmen dalam diri karyawan tersebut terhadap organisasi. Dengan berjalannya waktu komitmen tersebut akan menjadi semakin kokoh tertanam pada diri karyawan. Dengan catatan jika pengalaman positif dan konstruktif berkenaan dengan sistem organisasi berjalan searah. Sebaliknya apabila sistem tidak sejalan dengan pengokohan komitmen organisasi, maka secara perlahan pula akan mengikis kekokohan komitmen yang sudah terbangun tersebut.

Komitmen merupakan suatu hal yang mudah rusak, maka ada kecenderungan untuk mencari partner yang benar-benar dapat dipercaya dalam membina hubungan. Implementasinya menciptakan *commitment* dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membina interaksi yang berkesinambungan dan mengurangi kemungkinan menghentikan hubungan dengan pihak yang terlibat.

Komitmen merupakan dasar dari suatu kelekatan psikologis yang dimiliki seorang individu pada organisasinya, akan tetap tidak jarang perusahaan maupun pegawai belum memahami anti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar



tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Seringkali perusahaan menuntut adanya komitmen pada karyawan, yang mengarah pada tuduhan ketika terlihat kinerja seseorang menurun, perusahaan menganggap karyawan tersebut berkomitmen rendah.

Permasalahan yang muncul pada perusahaan dengan karyawan yang memiliki komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada perusahaan seperti menurunnya tingkat produktivitas, kualitas kerja, kepuasan, tidak mengindahkan peraturan, absensi maupun *turnover* karyawan. Sebaliknya adanya komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh yang positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Rendahnya komitmen pada karyawan ini dapat menyebabkan karyawan melakukan *turnover* atau pindah kerja, malas-malasan dalam bekerja, sebaliknya komitmen yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi yang positif dalam bekerja. Tinggi atau rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bergabung atau memilih tempat kerja lain yang dianggap lebih menjanjikan.

### c. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf dan Syarif (2018:34) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan antara karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
- 2) Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya jika meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan pertimbangan kewajiban, tanggung jawab pada organisasi, norma, nilai dan keyakinan karyawan.

## B. Studi Penelitian Terdahulu

**Tabel 1**  
**Studi Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Duvamindra (2015)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating	Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah
2	Setiawan (2013)	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating	Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah.
3	Nurmalinda (2012)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating di kabupaten bengkilis	Menemukan Hubungan Yang Positif Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial
4	Sardjito dan Ahmad (2011)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Di Kota Semarang	Terdapat Pengaruh Positif Antara Variabel Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5	Maria Hehanusa (2010)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat : Integrasi Variabel Intervening Dan Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Ambon Dan Kota Semarang	Menunjukkan Bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparat Melalui Kepuasan Kerja

Sumber : Studi Penelitian Terdahulu

### C. Kerangka Pemikiran

#### a. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur

Dalam organisasi sektor publik, partisipasi penyusunan anggaran dan pengukuran kinerja tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran. Namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil kinerja yang diinginkan. Anggaran yang disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja aparat, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual. Adanya partisipasi penyusunan anggaran diharapkan setiap individu dalam organisasi mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Partisipasi penyusunan anggaran adalah bagian yang penting dan harus dijadikan pedoman agar kinerja aparatur dapat ditingkatkan pada masa yang akan datang (Nafarin, 2011).

b. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur

Kejelasan sasaran anggaran mempermudah aparat dalam menyusun anggaran untuk mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan, untuk dapat menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan perencanaan, maka APBD yang pada hakikatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas pokok dan fungsi unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Berdasarkan Permendagri No.21 Tahun 2011 APBD harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsi pokok.

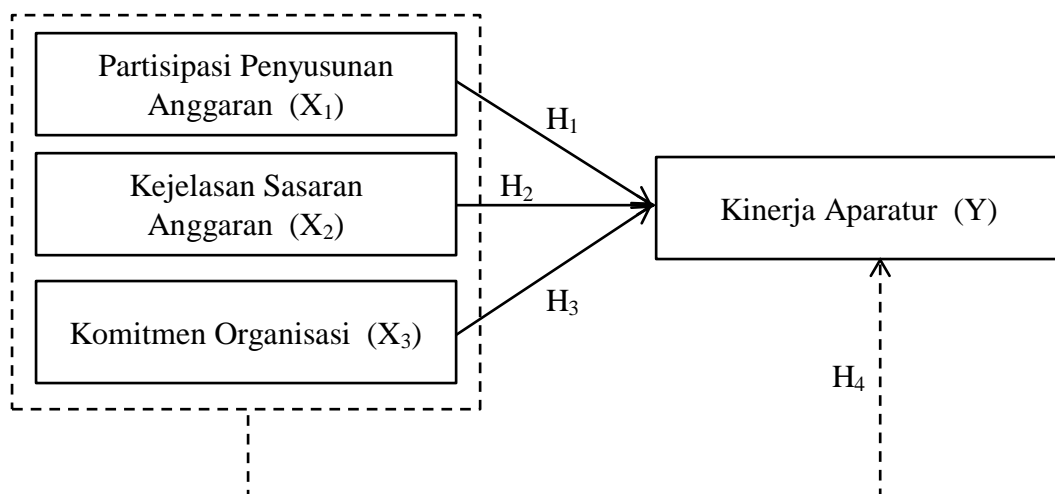
Dengan demikian alokasi dana yang digunakan untuk membiayai berbagai program dan kegiatan dapat memberikan manfaat dan benar-benar dirasakan untuk pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja dari perencanaan alokasi biaya yang ditetapkan. Berdasarkan pendekatan kinerja APBD disusun berdasarkan pada sasaran tertentu yang hendak dicapai dalam satu tahun anggaran. Kebijakan anggaran yang dimuat dalam kebijakan umum APBD, selanjutnya menjadi dasar untuk penilaian kinerja aparat selama satu tahun anggaran (Ginting, 2010).

c. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri agar dapat menghasilkan kinerja untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Komitmen organisasi yang rendah akan dapat membuat individu mengutamakan kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi juga merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya sehingga kinerja aparat dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Komitmen yang tinggi dari aparat akan berimplikasi pada sikap untuk bertanggung jawab atas pelaksanaan capaian sasaran kinerja (Yusuf dan Syarif, 2018).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel terkait yang telah dijelaskan tersebut diatas, maka peneliti dapat merumuskan kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan lebih lanjut (Umar, 2013:104). Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.
2. Diduga terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.
3. Diduga terdapat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.
4. Diduga terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Berdasarkan pendekatan penelitian, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian asosiatif yang bersifat kausal. Menurut Sugiyono (2016:11), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pada Pemerintah Kabupaten Tegal.

#### **B. Teknik Pengambilan Sampel**

##### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2016:90), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya sekedar data jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, akan tetapi meliputi semua karakteristik, sifat-sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek tersebut. Dalam penelitian ini jumlah populasi adalah seluruh aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal yang berjumlah sebanyak 10.040 PNS.



## 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:90), pengertian sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *sampling purposive*. Menurut Sugiyono (2016:96) *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini pertimbangan yang ditetapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

- a. Sampel diambil sebanyak dua orang dari 48 OPD. Oleh karena itu diperoleh sampel sebesar  $48 \times 2 = 96$  data sampel.
- b. Kuesioner diisi oleh Kepala Dinas dan Sekretaris atau yang berkompeten serta dianggap layak untuk mewakilinya.

## C. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

### 1. Definisi Konseptual Variabel

#### a. Variabel Dependen

Kinerja Aparatur

Kinerja aparatur adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang aparatur pada pemerintahan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikannya (Amirullah, 2015:210).

#### b. Variabel Independen

##### 1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penganggaran adalah proses pengambilan keputusan menggunakan pendekatan *bottom up*, yang dimulai dari usulan bawahan pada pimpinan perusahaan (Candra Sari, 2018:238).

## 2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut (Ginting, 2010:143).

## 3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi, dan untuk keinginan melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan (Davis dan Newstrom dalam Yusuf dan Syarif, 2018:27).

## 2. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2**  
**Operasonalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Butir
Kinerja Aparatur (Y)	Pemahaman tupoksi	1. Mengetahui tugas pokok	1
		2. Mengetahui fungsi aparatur	2
	Inovasi	1. Memiliki inovasi positif	3
		2. Menyampaikan pada atasan	4
		3. Diskusi dengan rekan kerja	5
	Kecepatan kerja	1. Penggunaan metode kerja	6
	Keakuratan kerja	1. Disiplin dalam tugas	7
		2. Melakukan pengecekan ulang	8
	Kerja sama	1. Menerima pendapat orang	9
		2. Menghargai pendapat orang	10

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Butir
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	Ikut serta penyusunan anggaran	1. Ikut serta dalam penyusunan	1
		2. Ikut serta dalam pelaksanaan	2
	Kontibusi dalam penyusunan	1. Kontribusi aparatur	3
	Pengaruh manajer	1. Penentuan jumlah anggaran	4
	Alasan atasan	1. Memberikan pendapat	5
		2. Merevisi penyusunan anggaran	6
	Frekuensi manajer	1. Diskusi dengan atasan	7
		2. Diskusi dengan bawahan	8
	Frekuensi atasan	1. Menerima kritikan	9
		2. Menerima usulan anggaran	10
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	Jelas	1. Kejelasan dalam sasaran	1
		2. Kejelasan dalam pelaksanaan	2
		3. Penggambaran terperinci	3
	Spesifik	1. Spesifik dalam perumusan	4
		2. Menyatukan interpretasi	5
		3. Perumusan strategi	6
	Dapat dipahami	1. Paham dalam penyusunan	7
		2. Paham dalam sasaran	8
		3. Paham dalam pelaksanaan	9
		4. Paham dalam perincian	10
Komitmen Organisasi (X3)	Komitmen afektif	1. Kemauan untuk tetap tinggal	1
		2. Kemauan membina hubungan	2
		3. Menghargai nilai hubungan	3
	Komitmen kontinue	1. Pertimbangan biaya	4
		2. Pertimbangan penghargaan	5
	Komitmen normatif	1. Pertimbangan kewajiban	6
		2. Pertimbangan tanggung jawab	7
		3. Pertimbangan norma	8
		4. Pertimbangan nilai	9
		5. Pertimbangan keyakinan	10

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Pengertian kuesioner adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Arikunto, 2014:268). Dalam penelitian ini teknik pengambilan data selain menggunakan kuesioner, juga memakai metode dokumentasi. Metode dokumentasi yaitu metode dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, surat kabar, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2014:274).

#### **E. Uji Instrumen Penelitian**

##### **1. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2016:137), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas pada tiap butir instrumen digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Uji validitas ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Dengan tingkat signifikansi uji dua arah  $\alpha = 0,05$ ; jika nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel maka pernyataan kuesioner valid. Adapun jika nilai  $r$  hitung  $<$  nilai  $r$  tabel maka pernyataan kuesioner tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2016:137), instrumen yang reliabel merupakan instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama juga. Dasar pengambilan keputusan pengujian reliabilitas adalah suatu instrumen yang terdiri dari beberapa item butir pertanyaan akan dapat dipercaya/dapat diandalkan/reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal (Umar, 2015). Uji yang dipakai adalah uji *Kolmogorov Smirnov*. Kriteria pengujian jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data tidak normal, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka data normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah pada model ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen. Jika terjadi korelasi berarti terdapat masalah multikolinearitas yang harus diatasi (Umar, 2015). Ketentuan pengujian tidak terjadi multikolinearitas jika nilai *Tolerance*  $> 0,10$  dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*)  $< 10,00$ .

## 2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda ini menjelaskan hubungan secara linear antara variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja aparatur) Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Analisis ini juga berfungsi untuk mengetahui arah hubungan positif atau negatif dan memprediksi nilai variabel dependen jika variabel independen mengalami kenaikan ataupun penurunan. Menurut Subagyo & Djarwanto (2012:271), rumus umum regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	=	Kinerja Aparatur	a	=	Konstanta
a	=	Konstanta	$b_1; b_2; b_3$	=	Koefisien Regresi
$X_1$	=	Partisipasi Penyusunan Anggaran	e	=	<i>error</i>
$X_2$	=	Kejelasan Sasaran Anggaran			
$X_3$	=	Komitmen Organisasi			

## 3. Uji Kelayakan Model

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel pada derajat kesalahan 5% (= 0,05). Apabila nilai F hitung > dari nilai F tabel maka berarti variabel bebasnya secara serempak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat.

#### 4. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bermakna atau tidak pada model regresi. Dalam uji t tersebut mempunyai kriteria pengujian jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $< 0,05$  maka berarti hipotesis diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan, sebaliknya jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak atau tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

#### 5. Koefisien Determinasi

Menurut Ghazali (2016:95) menyatakan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai  $R^2$  berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua menjelaskan variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh terhadap variabel independen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted  $R^2$  pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai Adjusted  $R^2$  dapat naik atau turun jika satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Kabupaten Tegal**

Kekayaan sejarah sebuah kota atau kawasan yang terlihat dari jejak peninggalan yang disebut *cultural heritage* dan *living cultural* yang tersisa dan hidup di kawasan tersebut. Kedua peninggalan tersebut merupakan warisan peradaban umat manusia secara turun temurun.

Demikian halnya dengan Kabupaten Tegal, wilayah yang kaya akan jejak peninggalan kesejarahan sebagai penanda bahwa Kabupaten Tegal sebagai tlatah kawasan tak dapat dilepaskan dari keterkaitan garis sejarah hingga membentuk kawasan sekarang ini. Penekanan pada bidang pertanian misalnya, tak dapat dilepaskan dari kondisi wilayah dan akar kesejarahan tlatah Kabupaten Tegal yang mengembangkan kapasitasnya selaku wilayah agraris. Tradisi keagrarian dimulai dari ketokohan Ki Gede Sebayu juru demung trah Pajang. Bahkan kalau dirunut keagrarian itu dimulai semenjak Mataram Kuno.

Kesaksian ini diperkuat dengan ditemukannya artefak kuno dan sebuah candi yang terletak di desa Pedagangan. Ditambah tlatah Tegal yang kerap kali dikaitkan dengan kerajaan Pajang dan Mataram Islam yang cenderung kekuasaan dengan basis pada agraris.



## 2. Juru Demung Ki Gede Sebayu

Tegal berasal dari nama Tetegal, tanah subur yang mampu menghasilkan tanaman pertanian. Sumber lain menyatakan, nama Tegal dipercaya berasal dari kata Teteguall. Sebutan yang diberikan seorang pedagang asal Portugis yaitu Tome Pires yang singgah di Pelabuhan Tegal pada tahun 1500 an.

Namun sejarah tlatah Kabupaten Tegal tak terlepas dari ketokohan Ki Gede Sebayu. Namanya dikaitkan dengan trah Majapahit, karena sang ayah Ki Gede Tepus Rumput (kelak bernama Pangeran Onje) adalah keturunan Batara Katong Adipati Ponorogo yang masih punya kaitan dengan keturunan dinasti Majapahit. Tlatah Tegal juga tidak dapat dipisahkan dengan sejarah kerajaan-kerajaan jaman dulu yang dibangun di tlatah Sunda, misalnya Kerajaan Galuh Kawali yang wilayah kekuasaannya meliputi lebih dari setengah wilayah Jawa Tengah sekarang, jadi termasuk wilayah Tegal dan Banyumas. Ki Gede Sebayu adalah putra ke22 dari 90 saudara. Putra beliau 2 orang yaitu, Raden Ayu Giyanti Subalaksana yang menjadi istri Pangeran Selarong (Pangeran Purbaya) dan Ki Gede Honggobuwono.

Pada abad 10 sampai 16 kemungkinan di wilayah Tegal ada sistem pemerintahan atau dikuasai kerajaan kecil, sebab menurut catatan Rijklof van Goens dan data di buku W. Fruin Mees, disebut kalau sekitar tahun 1575 daerah itu termasuk daerah merdeka yang dipimpin oleh raja kecil atau pangeran. Pendapat ini juga didukung di buku *The History of Java* karya Raffles yang menyatakan kalau ada kerajaan kecil yang bernama Kerajaan Mandaraka (Kerajaan Salya) di sekitar wilayah Tegal.

Kerajaan Mataram mulai menguasai Tegal setelah penyerangan pasukan yang dipimpin oleh Pangeran Seda Krapyak. Sebagai bagian dari Kerajaan Mataram, wilayah Tegal mendapat status Kadipaten pada hari Rabu Kliwon tanggal 18 Mei 1601, dan Ki Gede Sebayu diangkat oleh Panembahan Senopati (penguasa Mataram) menjadi Juru Demang (setingkat Tumenggung). Pada jaman perlawanan Pangeran Diponegoro (1825-1830), menurut catatan P.J.F. Louw dalam bukunya *De Java Oorlog Uan*, wilayah Tegal dipimpin Residen Uan Den Poet.

## **B. Uji Instrumen Penelitian**

Dalam suatu penelitian jenis kuantitatif, data memiliki peranan yang sangat penting. Hal ini dapat disebabkan data merupakan bahan mentah atau input yang akan diproses menjadi bahan jadi atau output. Bahan jadi atau output inilah yang akan menjadi dasar diperolehnya hasil penelitian. Apabila data yang diperoleh berkualitas, hasil penelitian juga akan berkualitas. Oleh karena itu peneliti perlu mempersiapkan alat pengumpul data berupa instrumen atau kuesioner yang memiliki kualitas atau daya akurasi yang baik juga.

Uji instrumen yang dilakukan oleh peneliti bersifat untuk mengukur apakah instrumen atau kuesioner yang dibuat itu layak dijadikan sebuah alat ukur ataukah tidak. Sementara jenis pengujian yang diperlakukan terhadap instrumen atau kuesioner berupa uji validitas dan uji reliabilitas. Berknaan dengan uji instrumen ini peneliti menyebarkan kuesioner kepada sampel percobaan sebanyak 30 data sampel. Berikut ini secara jelas kegiatan peneliti berkaitan dengan uji instrumen dan jenisnya.

## 1. Uji Validitas Instrumen

Instrumen atau kuesioner yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut juga valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Kevalidan sebuah instrumen atau kuesioner dapat diukur melalui kevalidan item butir pernyataan sebagai bagian dari instrumen atau kuesioner tersebut.

Ukuran valid atau tidaknya suatu item butir instrumen dapat dilakukan peneliti dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung item butir instrumen dengan nilai  $r$  tabel pada taraf signifikansi sebesar  $\alpha = 0,05$  dan uji dua arah. Nilai  $r$  tabel diperoleh melalui *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ , dimana  $n = 30$  sampel sehingga  $df = 30 - 2 = 28$ . Dalam  $r$  tabel statistik (koefisien korelasi sederhana) tertera nilai sebesar 0,361. Ketentuan uji validitas pada item butir jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka status item butir instrumen valid, namun sebaliknya jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka status item butir instrumen tidak valid.

### a. Uji Validitas Instrumen Kinerja Aparatur

Instrumen kinerja aparatur merupakan instrumen variabel dependen yang berfungsi mengambil data yang berkaitan prestasi kerja atau kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Tegal dalam periode tertentu. Instrumen ini terdiri dari sepuluh item butir pernyataan. Dalam uji validitas ini terlihat secara jelas status kesepuluh item butir instrumen kinerja aparatur yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Uji Instrumen Kinerja Aparatur**

Instrumen Kinerja Aparatur	Nilai Perbandingan		Status
	r hitung	r tabel	
Item Butir 1	0,723	0,361	Valid
Item Butir 2	0,772	0,361	Valid
Item Butir 3	0,543	0,361	Valid
Item Butir 4	0,552	0,361	Valid
Item Butir 5	0,778	0,361	Valid
Item Butir 6	0,646	0,361	Valid
Item Butir 7	0,790	0,361	Valid
Item Butir 8	0,685	0,361	Valid
Item Butir 9	0,790	0,361	Valid
Item Butir 10	0,555	0,361	Valid

Sumber: Olah Data Output SPSS Uji Validitas

Status item butir instrumen atau kuesioner kinerja aparatur terlihat jelas seperti tampak pada tabel diatas. Nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel apabila dilihat secara keseluruhan dari item butir pertama sampai item butir kesepuluh. Kesimpulan uji validitas yang diperoleh adalah seluruh status seluruh item butir instrumen kinerja aparatur adalah valid.

b. Uji Validitas Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran

Instrumen partisipasi penyusunan anggaran memiliki peranan untuk mengambil data berkaitan dengan peranan usulan atau saran bawahan kepada atasan dalam proses pengambilan keputusan anggaran. Instrumen partisipasi penyusunan anggaran merupakan variabel independen pertama yang terdiri dari sepuluh item butir pernyataan. Uji validitas terhadap kesepuluh item butir instrumen partisipasi penyusunan anggaran dapat dijelaskan secara rinci yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Uji Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran	Nilai Perbandingan		Status
	r hitung	r tabel	
Item Butir 1	0,727	0,361	Valid
Item Butir 2	0,693	0,361	Valid
Item Butir 3	0,842	0,361	Valid
Item Butir 4	0,670	0,361	Valid
Item Butir 5	0,670	0,361	Valid
Item Butir 6	0,645	0,361	Valid
Item Butir 7	0,516	0,361	Valid
Item Butir 8	0,528	0,361	Valid
Item Butir 9	0,655	0,361	Valid
Item Butir 10	0,629	0,361	Valid

Sumber: Olah Data Output SPSS Uji Validitas

Uji validitas terhadap item butir instrumen partisipasi penyusunan anggaran terlihat pada tabel diatas. Apabila diamati tertera nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel dari keseluruhan item butir pernyataan instrumen tersebut. Dengan demikian maka seluruh item butir instrumen partisipasi penyusunan anggaran berstatus valid.

c. Uji Validitas Instrumen Kejelasan Sasaran Anggaran

Variabel independen kedua adalah instrumen kejelasan sasaran anggaran. Instrumen ini berfungsi untuk mengambil data dari aparatur pemerintah Kabupaten Tegal yang berkaitan opini aparatur mengenai seberapa jelas sasaran anggaran dalam proses pengambilan keputusan anggaran. Uji validitas kesepuluh item butir instrumen kejelasan sasaran anggaran dapat dijelaskan secara rinci yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Uji Instrumen Kejelasan Sasaran Anggaran**

Instrumen Kejelasan Sasaran Anggaran	Nilai Perbandingan		Status
	r hitung	r tabel	
Item Butir 1	0,721	0,361	Valid
Item Butir 2	0,808	0,361	Valid
Item Butir 3	0,506	0,361	Valid
Item Butir 4	0,716	0,361	Valid
Item Butir 5	0,773	0,361	Valid
Item Butir 6	0,820	0,361	Valid
Item Butir 7	0,750	0,361	Valid
Item Butir 8	0,578	0,361	Valid
Item Butir 9	0,724	0,361	Valid
Item Butir 10	0,677	0,361	Valid

Sumber: Olah Data Output SPSS Uji Validitas

Tabel tersebut menunjukkan uji validitas yang dilakukan terhadap item butir instrumen kejelasan sasaran anggaran. Apabila diamati tertera nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel dari keseluruhan item butir pernyataan instrumen tersebut. Kesimpulan uji validitas yang diperoleh dalam penelitian ini menyatakan bahwa seluruh status seluruh item butir instrumen kejelasan sasaran anggaran adalah valid.

d. Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi

Variabel independen ketiga adalah instrumen komitmen organisasi dengan jumlah sepuluh item butir pernyataan. Instrumen atau kuesioner ini berperan mengambil data yang berkaitan dengan seberapa besar komitmen aparatur terhadap organisasi pemerintahan. Uji validitas pada kesepuluh item butir instrumen ini dapat dijelaskan secara rinci melalui keterangan tabel sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Uji Instrumen Komitmen Organisasi**

Instrumen Komitmen Organisasi	Nilai Perbandingan		Status
	r hitung	r tabel	
Item Butir 1	0,557	0,361	Valid
Item Butir 2	0,626	0,361	Valid
Item Butir 3	0,749	0,361	Valid
Item Butir 4	0,452	0,361	Valid
Item Butir 5	0,584	0,361	Valid
Item Butir 6	0,526	0,361	Valid
Item Butir 7	0,551	0,361	Valid
Item Butir 8	0,588	0,361	Valid
Item Butir 9	0,838	0,361	Valid
Item Butir 10	0,708	0,361	Valid

Sumber: Olah Data Output SPSS Uji Validitas

Keterangan uji validitas terhadap item butir instrumen komitmen aparatur terlihat pada tabel diatas. Apabila diamati nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel dari seluruh item butir pernyataan. Oleh karena itu kesimpulan yang diperoleh dapat dinyatakan bahwa status seluruh item butir instrumen komitmen organisasi adalah valid.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen dalam mengambil data dari obyek penelitian. Reliabilitas berhubungan dengan akurasi dari pengukurnya. Reliabilitas berhubungan dengan konsistensi pengukur. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang sama. Dasar pengambilan keputusan adalah suatu instrumen akan dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60.

**Tabel 7**  
**Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Instrumen Penelitian	Nilai Alpha	Nilai Pembanding	Status
Kinerja Aparatur	0,766	0,60	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,760	0,60	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,769	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,751	0,60	Reliabel

Sumber: Olah Data Output SPSS Uji Reliabilitas

Tabel diatas menunjukkan uji reliabilitas penelitian. Sebagaimana tertera pada tabel tersebut terlihat instrumen kinerja aparatur, instrumen partisipasi penyusunan anggaran, instrumen kejelasan sasaran anggaran serta instrumen komitmen organisasi secara keseluruhan memiliki nilai alpha lebih besar dari nilai pembandingnya yaitu 0,6. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa status seluruh instrumen penelitian telah dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan.

### C. Data Profil Responden

Kuesioner penelitian yang telah diuji keakurasiannya melalui uji instrumen baik berupa uji validitas maupun uji reliabilitas dapat dinyatakan lolos. Uji validitas menyebutkan seluruh item butir kuesioner pada penelitian berstatus valid. Sementara uji reliabilitas menyebutkan keempat kuesioner pada penelitian memiliki status reliabel atau konsisten. Langkah berikutnya yaitu membagikan data kuesioner kepada sejumlah 96 aparatur pemerintah. Setelah pihak aparatur pemerintah mengisi data kuesioner dan mengembalikannya kepada peneliti, maka hasil isian data kuesioner direkap oleh peneliti. Hasil rekap tersebut tertera data profil responden dengan keterangan secara rinci sebagai berikut:



## 1. Profil Responden Menurut Jenis Kelamin

Profil data responden menurut klasifikasi jenis kelamin yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti tertera pada tabel dibawah ini. Adapun jumlah profil data pada klasifikasi ini secara lebih jelas adalah sebagai berikut :

**Tabel 8**

**Data Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Keterangan Jenis Kelamin	Data Responden	
		Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	64	67%
2	Perempuan	32	33%
Jumlah		96	96%

Sumber : Data Kuesioner Yang Diolah

Menurut keterangan tabel diatas, jumlah terbanyak adalah responden jenis kelamin laki-laki sebanyak 64 orang (67%). Sedangkan jumlah paling sedikit adalah responden jenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang (33%).

## 2. Profil Responden Menurut Umur

Klasifikasi umur juga dapat dijadikan identitas diri bagi para responden yang tercantum pada data kuesioner. Data responden dengan klasifikasi umur menunjukkan keterangan jumlah sebagai berikut:

**Tabel 9**

**Data Responden Menurut Umur**

No	Keterangan Umur Responden	Data Responden	
		Jumlah	Prosentase
1	≤ 40 Tahun	13	14%
2	41 – 45 Tahun	31	32%
3	46 – 50 Tahun	28	29%
4	≥ 51 Tahun	24	25%
Jumlah		96	100%

Sumber : Data Kuesioner Yang Diolah

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak adalah data profil responden pada umur 41 – 45 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 32%. Urutan kedua data profil responden pada umur 46 – 50 tahun sebanyak 28 orang atau 29%. Urutan ketiga data profil responden pada umur  $\geq 51$  tahun sebanyak 24 orang atau 25%. Adapun urutan terakhir data profil responden pada umur  $\leq 40$  tahun sebanyak 13 orang atau 14%.

### 3. Profil Respoden Menurut Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan faktor penting bagi seseorang aparatur sebagai identitas dirinya. Melalui pendidikan yang tinggi maka diharapkan seorang aparatur sebagai respoden menjadi lebih akurat dalam penyampaian informasi data penelitian. Adapun jumlah responden dengan klasifikasi menurut tingkat pendidikan tertera sebagai berikut:

**Tabel 10**

**Data Responden Menurut Pendidikan**

No	Keterangan Pendidikan	Data Responden	
		Jumlah	Prosentase
1	SMU	11	11%
2	S1	49	51%
3	S2	36	38%
Jumlah		96	100%

Sumber : Data Kuesioner Yang Diolah

Data profil responden terbanyak seperti tertera pada tabel diatas yaitu data responden dengan pendidikan S1 sebanyak 49 orang atau 51%. Urutan kedua adalah data responden dengan pendidikan S2 sebanyak 36 atau 38%. Sementara responden dengan tingkat pendidikan SMU merupakan responden paling sedikit yaitu sebanyak 11 orang atau 11%.

#### 4. Profil Responden Menurut Lama Bekerja

Lama dan tidaknya seseorang aparatur dalam bekerja pada lembaga pemerintahan menunjukkan tingkat senioritas aparatur. Semakin lama orang tersebut bekerja berarti semakin senior atau berpengalaman. Uraian lama bekerja data responden pada aparatur Pemerintah Kabupaten Tegal adalah sebagai berikut :

**Tabel 11**  
**Identitas Responden Menurut Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Data Responden	
		Jumlah	Prosentase
1	< 5 Tahun	13	14%
2	5 – 10 Tahun	36	38%
3	> 10 Tahun	47	49%
Jumlah		96	100%

Sumber : Data Kuesioner Yang Diolah

Berdasarkan data profil responden pada tabel tersebut tertera data jumlah paling banyak adalah responden dengan lama bekerja > 10 tahun yaitu sebanyak 47 orang atau 49%. Urutan kedua yaitu responden dengan lama bekerja 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 36 orang atau 38%. Sementara urutan data terakhir yaitu responden dengan lama bekerja < 5 tahun yaitu sebanyak 13 orang atau 14%.

## D. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Uji yang dipakai adalah uji *Kolmogorov Smirnov*. Kriteria pengujian jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data tidak normal, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka data normal. Adapun hasil data output SPSS uji normalitas adalah sebagai berikut :

**Tabel 12**  
**Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,54089447
Most Extreme Differences	Absolute	,191
	Positive	,191
	Negative	-,125
Test Statistic		,191
Asymp. Sig. (2-tailed)		,073 <sup>c</sup>

Sumber : Data Output SPSS Uji Normalitas

Berdasarkan tabel data hasil output SPSS uji normalitas tersebut diatas, tertera nilai signifikansi (Asymp. Sig. (2-tailed)) sebesar 0,073. Jika diinterpretasikan maka nilai signifikansi  $0,073 > 0,05$ . Dengan demikian maka berarti data variabel dalam model regresi dapat dikatakan berdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi antarvariabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi). Jika terjadi korelasi berarti terdapat masalah multikolinearitas yang harus diatasi. Ketentuan pengujian tidak terjadi multikolinearitas jika nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10,00. Hasil data output SPSS uji multikolinearitas adalah sebagai berikut :

**Tabel 13**  
**Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi	,355	2,820
	Kejelasan	,423	2,362
	Komitmen	,585	1,709

Sumber : Data Output SPSS Uji Multikolinearitas

Menurut keterangan tabel berkaitan data hasil output SPSS uji multikolinearitas diatas, tertera nilai tolerance partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi secara berturut-turut sebesar 0,355 ; 0,423 dan 0,585 > 0,10. Sementara nilai VIF partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi secara berturut-turut yaitu sebesar 2,820 ; 2,362 dan 1,709 < 10,00. Dengan demikian maka model regresi yang ditemukan bersih dari adanya gejala multikolinearitas.

## 2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda ini menjelaskan hubungan secara linear antara variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja aparatur) Pemerintah Daerah pada Pemerintah Kabupaten Tegal. Analisis ini juga berfungsi untuk mengetahui arah hubungan positif atau negatif dan memprediksi nilai variabel dependen jika variabel independen mengalami kenaikan ataupun penurunan. Adapun hasil data output SPSS analisis regresi berganda adalah sebagai berikut:

**Tabel 14**  
**Analisis Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5,844	2,150		-2,718	,008
Partisipasi	,448	,080	,399	5,620	,000
Kejelasan	,445	,073	,395	6,081	,000
Komitmen	,256	,060	,234	4,239	,000

Sumber : Data Output SPSS Analisis Regresi Berganda

Menurut keterangan hasil output SPSS berkenaan dengan analisis regresi berganda tersebut diatas, tertera nilai constan sebesar -5,844; nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,448 dan nilai koefisien kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,445 dan nilai koefisien komitmen organisasi sebesar 0,256. Dengan demikian maka persamaan yang terbentuk dari hasil output SPSS dari keterangan nilai-nilai yang tertera pada tabel menjadi sebagai berikut :

$$KA = -5,844 + 0,448 PPA + 0,445 KSA + 0,256 KO + e$$

Keterangan:

KA = Kinerja Aparatur

PPA = Partisipasi Penyusunan Anggaran

KSA = Kejelasan Sasaran Anggaran

KO = Komitmen Organisasi

Makna persamaan :

- 1) Nilai konstanta sebesar  $-5,844$  berarti bahwa jika dalam model regresi tidak terdapat partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi atau ketiga variabel bernilai nol, maka nilai kinerja aparatur sebesar  $-5,844$
- 2) Nilai koefisien sebesar  $0,448$  berarti bahwa jika terjadi kenaikan pada partisipasi penyusunan anggaran sebesar satu satuan, maka nilai kinerja aparatur sebesar  $0,448$
- 3) Nilai koefisien sebesar  $0,445$  berarti jika terjadi kenaikan pada nilai kejelasan sasaran anggaran sebesar satu satuan, maka nilai kinerja aparatur sebesar  $0,445$
- 4) Nilai koefisien sebesar  $0,256$  berarti jika terjadi kenaikan pada nilai komitmen organisasi sebesar satu satuan, maka nilai kinerja aparatur sebesar  $0,256$

### 3. Uji Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap variabel terikat (kinerja aparatur). Hasil pengujian dapat dikatakan signifikan apabila nilai  $F_{hitung} < \text{nilai } F_{tabel}$ . Sementara nilai  $F_{tabel}$  dapat dicari dalam level signifikansi sebesar 0,05 pada tabel statistik dengan rumus  $df1 = k$  dan  $df2 = n - k - 1$  ( $k$  adalah jumlah variabel independen sebanyak 3 variabel dan  $n$  adalah jumlah data observasi sebanyak 96 data). Dengan demikian maka :

$$F_{tabel} = F_{\alpha ; k ; n - k - 1}$$

$$F_{tabel} = F_{0,05 ; 3 ; 96 - 3 - 1}$$

$$F_{tabel} = F_{0,05 ; 3 ; 92}$$

$$F_{tabel} = 2,70$$

Besarnya nilai  $F_{hitung}$  dapat diperoleh melalui pengolahan SPSS uji signifikansi analisis regresi berganda. Adapun hasil data output SPSS uji simultan (uji F) adalah sebagai berikut :

**Tabel 15**  
**Uji Simultan (Uji F)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1133,979	3	377,993	154,374	,000 <sup>b</sup>
Residual	235,061	96	2,449		
Total	1369,040	99			

Sumber : Data Output SPSS Uji Simultan (Uji F)



Berdasarkan data tabel menunjukkan nilai F hitung sebesar 154,374. Apabila nilai tersebut diinterpretasikan maka F hitung ( $154,374 > F$  tabel (2,70)). Oleh karena itu diperoleh suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.

#### **4. Uji Parsial (Uji t)**

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi) bermakna atau tidak terhadap variabel terikat (kinerja aparatur) pada model regresi. Hasil SPSS uji signifikansi parsial (uji t) dapat dilihat pada tabel 14 analisis regresi berganda pada kolom sig. Dalam uji t kriteria pengujian jika probabilitas nilai signifikansi  $< 0,05$  maka berarti hipotesis diterima atau terdapat pengaruh signifikan, sebaliknya jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak atau tidak terdapat pengaruh signifikan. Adapun kesimpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .
- b. Terdapat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

- c. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

## 5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi dalam menjelaskan terhadap variabel kinerja aparatur. Hasil perhitungan koefisien determinasi pada SPSS memperoleh hasil *output* sebagai berikut :

**Tabel 16**  
**Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910 <sup>a</sup>	,828	,823	1,565

Sumber : Data Output SPSS Koefisien Determinasi

Berdasarkan keterangan data tabel diatas menunjukkan nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,823 atau 82,3%. Nilai tersebut dapat memberikan suatu pengertian bahwa nilai sebesar 82,3% merupakan besarnya nilai variasi variabel kinerja aparatur yang dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi. Adapun nilai sisanya yaitu sebesar 17,7% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan.

## E. Pembahasan

### 1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur

Hasil penelitian mengemukakan nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,448 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai hubungan kedua variabel secara parsial adalah positif dan signifikan. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Nilai positif berarti jika partisipasi penyusunan anggaran naik maka nilai kinerja aparatur naik. Sementara jika nilai partisipasi penyusunan anggaran turun maka nilai kinerja aparatur turun.

Studi penelitian yang mendukung terhadap hasil penelitian ini adalah Duvamindra (2015), Nurmalinda (2012), Sardjito dan Ahmad (2011) dan Maria Hehanusa (2010). Keempat peneliti terdahulu tersebut sepakat telah menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur.

Implikasi hasil penelitian menyatakan partisipasi penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dengan kinerja aparatur. Partisipasi penyusunan anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja setiap aparatur sebagai individual. Adanya partisipasi penyusunan anggaran diharapkan setiap individu dalam organisasi mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Partisipasi penyusunan anggaran adalah bagian penting dan harus dijadikan pedoman agar kinerja aparatur dapat ditingkatkan pada masa datang

## 2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur

Hasil penelitian ini menyebutkan nilai koefisien kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,445 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai hubungan kedua variabel secara parsial adalah positif dan signifikan. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Nilai positif berarti jika kejelasan sasaran anggaran naik maka nilai kinerja aparatur naik. Sementara jika nilai kejelasan sasaran anggaran turun maka nilai kinerja aparatur turun.

Dukungan studi penelitian terdahulu terhadap penelitian ini adalah Duvamindra (2015) dan Setiawan (2013). Kedua peneliti ini menyebutkan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Implikasi hasil penelitian menyebutkan kejelasan sasaran anggaran mempermudah aparat dalam menyusun anggaran sesuai dengan target-target anggaran yang telah ditetapkan. Untuk dapat menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan perencanaan, maka APBD yang pada hakikatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas pokok dan fungsi unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Oleh karena itu dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa suatu anggaran yang tersusun secara jelas berkenaan dengan alokasinya, dapat membuat pihak aparatur menjadi lebih bersemangat dalam bertugas. Hal ini karena telah terjadi transparansi anggaran dalam suatu organisasi.

### 3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur

Nilai koefisien komitmen organisasi yang ditemukan adalah sebesar 0,256 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai hubungan kedua variabel adalah positif dan signifikan. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Nilai positif berarti jika komitmen organisasi naik maka nilai kinerja aparatur naik. Sementara jika nilai komitmen organisasi turun maka nilai kinerja aparatur turun.

Studi penelitian terdahulu yang telah mendukung terhadap penelitian ini adalah Duvamindra (2015), Nurmalinda (2012) dan Sardjito dan Ahmad (2011). Ketiga peneliti menyatakan kesepakatan dengan hasil penelitian ini yaitu kesamaan terdapat adanya pengaruh komitmen anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Implikasi hasil penelitian yaitu perlunya meningkatkan komitmen pada organisasi. Hal ini karena komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri agar dapat menghasilkan kinerja untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Komitmen organisasi juga merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasi sehingga kinerja aparat dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Komitmen yang tinggi dari aparat akan berimplikasi pada sikap untuk bertanggung jawab atas pelaksanaan capaian sasaran kinerja

#### 4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur

Hasil penelitian yang tertera pada uji simultan (uji F) telah menemukan nilai F hitung (154,374) > nilai F tabel (2,70). Nilai hubungan pasangan variabel independen dan variabel dependen adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu diperoleh suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Nilai positif pada hubungan berarti jika nilai partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi naik maka nilai kinerja aparatur naik. Demikian juga sebaliknya jika nilai partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi turun maka nilai kinerja aparatur turun.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari penelitian terdahulu siapapun. Kelima peneliti terdahulu yang dijadikan acuan peneliti semua tidak menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Hal ini disebabkan karena kelima peneliti terdahulu ini tidak secara bersamaan mempunyai variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel independennya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada pembahasan tersebut diatas, maka peneliti dapat memberikan beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Nilai positif berarti jika partisipasi penyusunan anggaran naik maka nilai kinerja aparatur naik. Sementara jika nilai partisipasi penyusunan anggaran turun maka nilai kinerja aparatur turun.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Nilai positif berarti jika kejelasan sasaran anggaran naik maka nilai kinerja aparatur naik. Sementara jika nilai kejelasan sasaran anggaran turun maka nilai kinerja aparatur turun.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Nilai positif berarti jika komitmen organisasi naik maka nilai kinerja aparatur naik. Sementara jika nilai komitmen organisasi turun maka nilai kinerja aparatur turun.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal.

Nilai positif pada hubungan berarti jika nilai partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi naik maka nilai kinerja aparatur naik. Demikian juga sebaliknya jika nilai partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi turun maka nilai kinerja aparatur turun.

## **B. Saran**

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang telah dijabarkan tersebut diatas, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran kepada perusahaan terkait yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Saran peneliti terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal yaitu perlunya kerja sama antar pimpinan dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan anggaran yang direncanakan. Kritik dan saran yang membangun perlu disampaikan bawahan dan perlu diterima secara bijaksana oleh atasan. Kesinergisan aparatur antar bawahan dan atasan pada dasarnya memiliki manfaat yang sangat besar yaitu meningkatkan moral, meningkatkan rasa kesatuan kelompok, menurunkan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran serta menurunkan ketidakadilan.



2. Kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran yang berkaitan dengan tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik. Saran peneliti terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal yaitu perlu adanya sasaran yang jelas dan spesifik dalam penyusunan perencanaan anggaran. Hal ini karena anggaran yang memiliki sasaran yang spesifik akan berjalan lebih produktif ketimbang anggaran yang tidak memiliki sasaran yang spesifik. Anggaran yang jelas dan spesifik tidak akan membingungkan aparatur pelaksana anggaran ketimbang anggaran yang tidak spesifik. Sementara kejelasan anggaran dapat memberikan beberapa manfaat yaitu membantu menjelaskan sasaran yang akan dicapai, menghilangkan kejenuhan dan meningkatkan adanya kepuasan para aparatur pelaksana kegiatan.
3. Komitmen organisasi merupakan bentuk sikap kesetiaan aparatur kepada organisasi. Saran peneliti terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal yaitu perlunya pihak aparatur dapat lebih mengenali organisasinya itu sendiri. Ketika aparatur mengenal organisasi mereka, maka secara perlahan akan tumbuh kecintaan mereka pada suatu organisasi. Dengan berjalannya waktu komitmen tersebut akan menjadi semakin kokoh tertanam pada diri karyawan. Dengan catatan jika pengalaman positif dan konstruktif berkenaan dengan sistem organisasi berjalan searah. Sebaliknya apabila sistem tidak sejalan dengan pengokohan komitmen organisasi, maka secara perlahan pula akan mengikis kekokohan komitmen yang sudah terbangun tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggraini. 2010. *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Amirullah, 2015. *Manajemen Strategi. Teori Konsep Kinerja*. Edisi pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anthony dan Govindarajan. 2015. *Management Control System*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi, 2014. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Cetakan kelima belas. Jakarta : Rineka Cipta.
- Duvamindra, Ginanjar Yudha. 2015. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Surakarta)." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 1. Nomor 2. Oktober 2015.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program SPSS 23*. Cetakan Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting. 2010. *Reformasi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Semarang: Salemba Empat.
- Hehanusa, Maria. 2010. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Intervening dan Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Ambon dan Kota Semarang." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 3. Nomor 5. Desember 2010.
- Mardiasmo. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Mowen, Hansen. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi*, Cetakan kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurmalinda. 2012. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating di Kabupaten Bengkulu." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 4. Nomor 3. Maret 2012.

- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Sadeli dan Bedjo Siswanto. 2010. *Akuntansi Manajemen: Sistem, Proses dan Pemecahan Soal*. Semarang: Bumi Aksara.
- Sardjito dan Ahmad. 2011. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Di Kota Semarang." *Jurnal Akuntansi*. Volume 5. Nomor 10. September 2011.
- Sari, Ratna Candra. 2018. *Akuntansi Keperilakuan: Teori dan Implikasi*. Yogyakarta: Andi.
- Setiawan, Bayu Fitra. 2013. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating." *Jurnal Akuntansi*. Volume 2. Nomor 5. Maret 2013.
- Subagyo, Pangestu dan Djarwanto. 2012. *Statistika Induktif*. Edisi Kelima. Cetakan Keempat. Yogyakarta : BPFE.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Administrasi. Dilengkapi dengan Metode R&D*. Cetakan Keduapuluh tiga. Bandung : Alfabeta.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Cetakan Keduabelas. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Yusuf, Ria Mardiana dan Darman Syarif. 2018. *Komitmen Organisasi. Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Makasar: Nas Media Pustaka.

## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

Kepada Yth  
Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD)  
Kabupaten Tegal  
Di  
Tempat

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : YASRIL ENTANG SAPUTRA  
NPM : 4314500203  
Program Studi : AKUNTANSI

Bermaksud akan mengadakan penelitian dengan judul “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah (Studi Empiris pada Pemerintahan Kabupaten Tegal)*.” Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya semata-mata digunakan untuk maksud penyusunan skripsi dan akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain itu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan juga akan merupakan masukan yang sangat berharga bagi saya. Atas perhatian dan kesediaanya menjadi responden saya ucapkan terima kasih

Hormat Saya

YASRIL ENTANG SAPUTRA

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,  
KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORAGNISASI  
TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH  
(Studi Empiris Pada Pemerintahan Kabupaten Tegal)**

Jawablah kuesioner dibawah ini sesuai dengan keadaan serta persepsi dimana kantor Bapak/Ibu/Saudara/i bekerja. Kuesioner yang telah diisi harap untuk dikembalikan kepada saya. Adapun tata cara pengisian jawaban adalah dengan mencentang (√) salah satu jawaban pilihan dengan kriteria :

- SS = Sangat Setuju  
S = Setuju  
KS = Kurang Setuju  
TS = Tidak Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju

**PROFIL RESPONDEN**

- Jenis Kelamin =  
Umur =  
Pendidikan =  
Lama Bekerja =

**KUESIONER KINERJA APARATUR**

No	Item Butir Kuesioner	SS	S	KS	TS	STS
1	Dalam mencapai kinerjanya, seorang aparatur perlu mengetahui tugas pokok yang berkaitan dengan pekerjaannya					
2	Dalam mencapai kinerjanya, seorang aparatur perlu mengetahui fungsi pekerjaan masing-masing					
3	Seorang aparatur perlu memiliki inovasi yang positif agar pola pekerjaan senantiasa dapat berkembang					
4	Seorang aparatur perlu menyampaikan hasil pekerjaannya kepada atasan					
5	Kerja sama dan diskusi dengan rekan kerja merupakan langkah awal dalam membentuk kecerdasan emosional aparatur					
6	Penggunaan metode kerja yang baik dapat menunjang seorang aparatur untuk bekerja secara lebih cepat					
7	Aparatur perlu memiliki jiwa disiplin untuk meningkatkan kinerja agar menjadi lebih baik					
8	Aparatur perlu melakukan pengecekan ulang terhadap pekerjaan mereka agar pekerjaan menjadi efektif					
9	Seorang aparatur harus menerima pendapat aparatur lain demi kemajuan dan efektivitas pekerjaan					
10	Seorang aparatur harus menghargai pendapat aparatur lain untuk menjaga keharmonisan hubungan antar aparatur					

### KUESIONER PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

No	Item Butir Kuesioner	SS	S	KS	TS	STS
1	Aparatur perlu ikut serta dalam penyusunan anggaran proyek yang direncanakan					
2	Aparatur perlu ikut serta dalam pelaksanaan anggaran sebagai bukti pengabdian kepada pemerintahan					
3	Kontribusi aparatur perlu diberikan sebagai bukti pengabdian kepada pemerintahan					
4	Seorang aparatur perlu mengetahui jumlah anggaran untuk setiap kegiatan yang akan dilaksanakan					
5	Setiap aparatur berhak untuk memberikan pendapat atau usulan anggaran kegiatan yang akan dilaksanakan					
6	Revisi anggaran merupakan tugas atasan setelah usulan penyusunan anggaran diterima oleh aparatur					
7	Seorang pimpinan perlu mendiskusikan penyusunan anggaran dengan pihak pemerintah setelah merancang anggaran					
8	Seorang pimpinan perlu mendiskusikan penyusunan anggaran dengan bawahan sebagai bukti adanya kebebasan pendapat					
9	Pemerintah harus senantiasa berusaha untuk menerima kritikan yang membangun guna memperbaiki penyusunan anggaran					
10	Pemerintah harus senantiasa berusaha untuk menerima usulan anggaran guna memperbaiki penyusunan anggaran					

**KUESIONER KEJELASAN SASARAN ANGGARAN**

No	Item Butir Kuesioner	SS	S	KS	TS	STS
1	Penyusunan anggaran yang terbentuk harus memiliki kejelasan untuk apa sasaran anggaran akan ditujukan					
2	Tata cara pelaksanaan anggaran perlu dijelaskan pihak kepala dinas kepada aparatur agar terjadi keselarasan pemikiran					
3	Tata cara pelaksanaan anggaran kegiatan perlu diperinci secara detail agar tujuan anggaran berjalan secara efektif					
4	Sebelum anggaran dibentuk, sebaiknya penyusunan anggaran perlu dirumuskan terlebih dahulu					
5	Penyusunan anggaran perlu selayaknya bertujuan untuk menyatukan interpretasi antar aparatur					
6	Strategi dalam mencapai tujuan program anggaran kegiatan perlu dirumuskan terlebih dahulu					
7	Setiap aparatur perlu dan berhak mengetahui atau paham terhadap semua program anggaran yang bertujuan demi efektivitas anggaran					
8	Setiap aparatur perlu dan berhak mengetahui sasaran yang akan dicapai dalam program anggaran					
9	Setiap aparatur perlu memahami tentang bagaimana pelaksanaan program anggaran agar efektivitas program anggaran bisa tercapai					
10	Setiap aparatur perlu memahami secara terperinci semua program anggaran yang telah tersusun					



**KUESIONER KOMITMEN ORGANISASI**

No	Item Butir Kuesioner	SS	S	KS	TS	STS
1	Aparatur perlu memiliki kemauan yang tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja pada organisasi pemerintahan					
2	Aparatur memiliki kemauan dalam membina hubungan baik dengan aparatur lain					
3	Aparatur bisa menghargai dan menghormati terhadap produktivitas masing-masing aparatur sehingga nilai hubungan antar aparatur dapat terjaga					
4	Seorang aparatur perlu tetap bertahan dengan pekerjaannya karena pertimbangan biaya hidup					
5	Seorang aparatur perlu tetap bertahan dengan pekerjaannya dengan pertimbangan karena telah mendapatkan penghargaan					
6	Dengan pertimbangan karena kewajiban terhadap pekerjaannya, maka seorang aparatur akan tetap bertahan pada organisasi pemerintahan					
7	Seorang aparatur perlu memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya					
8	Norma atau peraturan pemerintah telah melarang aparatur untuk resign dari organisasi pemerintahan dalam periode waktu tertentu					
9	Seorang aparatur perlu tetap bertahan pada organisasi pemerintahan dengan alasan nilai pekerjaannya sangat bagus					
10	Seorang aparatur perlu tetap bertahan pada organisasi pemerintahan dengan alasan keyakinan sulitnya dalam mencari pekerjaan					

## Lampiran 2

## Jawaban Uji Instrumen Kinerja Aparatur

Resp	Jawaban Uji Instrumen Kinerja Aparatur										Skor
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	34
2	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	42
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	45
5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	3	41
6	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	36
7	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	34
8	4	3	5	5	3	4	3	4	3	5	39
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
10	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	46
11	4	5	3	3	5	4	5	4	5	3	41
12	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	35
13	4	5	3	4	4	4	5	4	5	3	41
14	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
15	3	4	5	5	4	3	4	3	4	5	40
16	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	41
17	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
18	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	33
19	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	41
20	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	46
21	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	34
22	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3	43
23	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	44
24	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	34
25	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	47
26	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
27	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	33
28	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	38
29	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	35
30	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32

## Lampiran 3

## Jawaban Uji Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran

Resp	Jawaban Uji Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran										Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44
2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	34
4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33
5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	34
6	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33
7	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
8	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
9	3	3	3	5	5	3	4	4	3	3	36
10	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	41
11	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
12	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
13	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
14	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	34
15	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46
16	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	33
17	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	39
18	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44
19	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	45
20	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	36
24	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	37
25	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34
26	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3	39
27	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	46
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
29	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
30	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33

## Lampiran 4

## Jawaban Uji Instrumen Kejelasan Sasaran Anggaran

Resp	Jawaban Uji Instrumen Kejelasan Sasaran Anggaran										Skor
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	3	4	5	3	5	4	5	5	4	3	41
2	3	4	5	3	5	4	5	5	4	3	41
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45
5	3	4	5	3	3	4	5	4	5	4	40
6	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	34
7	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	45
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
9	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
10	5	4	3	5	4	4	3	3	4	4	39
11	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	45
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	40
13	5	4	3	5	3	4	3	3	4	5	39
14	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	34
15	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	40
16	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	40
17	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
18	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	33
19	3	5	3	3	5	5	5	4	3	5	41
20	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	44
21	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	43
22	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	28
23	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	35
24	3	4	4	3	5	4	5	5	4	4	41
25	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
26	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
27	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	34
28	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	41
29	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
30	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38

## Lampiran 5

## Jawaban Uji Instrumen Komitmen Organisasi

Resp	Jawaban Uji Instrumen Komitmen Organisasi										Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48
2	3	5	4	3	5	3	4	5	4	5	41
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	38
4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	30
5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	43
6	3	3	4	5	3	5	4	4	3	3	37
7	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	35
8	3	5	4	3	5	3	3	4	3	3	36
9	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	41
10	5	5	4	3	5	3	3	5	5	5	43
11	4	3	5	5	3	5	5	4	5	3	42
12	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	35
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48
14	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	38
15	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	34
16	5	4	3	4	3	2	3	3	3	4	34
17	3	3	4	5	3	5	5	4	3	3	38
18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
19	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	45
20	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	35
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
22	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	43
23	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	47
24	3	3	4	5	3	5	3	4	3	3	36
25	5	3	4	5	4	3	5	4	3	3	39
26	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	45
27	5	3	4	5	3	4	5	5	5	3	42
28	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	44
29	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	43
30	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	40

## Lampiran 6

## Jawaban Kuesioner Kinerja Aparatur

Resp	Jawaban Kuesioner Kinerja Aparatur										Skor
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	3	3	3	5	3	4	4	2	3	2	32
2	5	5	5	3	5	3	4	4	5	2	41
3	5	5	3	5	4	4	4	4	5	2	41
4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	3	43
5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	43
6	5	5	3	4	5	5	3	4	4	2	40
7	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	36
8	4	5	5	4	5	5	3	5	4	2	42
9	3	3	4	5	3	3	3	3	2	4	33
10	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	38
11	5	5	3	4	5	3	4	3	3	2	37
12	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	38
13	5	5	4	4	5	3	3	5	5	3	42
14	5	5	3	4	5	4	5	3	3	3	40
15	4	3	4	4	3	5	5	3	3	3	37
16	4	5	5	3	5	3	5	5	5	2	42
17	5	5	3	5	5	5	4	5	5	2	44
18	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	45
19	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	46
20	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4	36
21	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	47
22	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	42
23	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33
24	3	4	5	5	3	3	4	4	2	4	37
25	5	4	3	4	5	4	2	5	4	2	38
26	3	4	4	5	3	4	5	3	3	2	36
27	3	4	5	5	5	5	4	3	5	4	43
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
29	3	4	5	5	3	5	3	5	5	2	40
30	5	4	4	3	5	3	5	5	4	2	40
31	5	3	3	4	4	5	5	3	2	2	36
32	3	4	3	4	3	3	5	4	5	3	37
33	5	5	3	4	5	4	3	4	3	2	38
34	5	3	2	5	3	3	4	3	4	3	35
35	5	5	3	5	5	4	3	5	4	3	42
36	3	5	5	4	3	4	5	4	4	2	39
37	5	3	4	5	5	5	3	2	4	3	39
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	46
39	3	5	4	4	3	4	4	4	5	3	39
40	5	3	5	3	5	3	3	5	4	3	39

Resp	Jawaban Kuesioner Kinerja Aparatur										Skor
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
41	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	35
42	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	39
43	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45
44	5	5	4	5	3	4	4	3	2	2	37
45	5	3	5	4	4	4	3	5	5	3	41
46	5	3	4	5	3	4	3	5	4	3	39
47	4	4	5	4	4	4	3	4	5	2	39
48	5	4	5	5	3	5	3	5	3	2	40
49	3	2	3	3	4	4	5	5	3	3	35
50	4	4	5	3	5	4	5	5	5	2	42
51	5	5	5	5	3	3	3	5	4	3	41
52	4	4	4	4	5	3	4	3	3	2	36
53	5	4	3	3	5	4	4	5	4	4	41
54	4	5	3	4	5	4	5	5	5	2	42
55	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	33
56	3	4	4	4	5	5	5	3	4	2	39
57	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	43
58	4	4	5	5	5	3	4	5	3	3	41
59	3	4	4	5	5	3	4	4	3	2	37
60	4	5	3	3	5	4	3	4	3	2	36
61	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	44
62	5	5	5	3	4	4	5	5	5	2	43
63	5	5	5	3	5	3	5	5	4	4	44
64	5	3	5	3	4	5	4	4	4	3	40
65	5	5	5	4	5	4	3	5	5	2	43
66	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	45
67	4	3	3	5	5	3	5	3	3	2	36
68	4	5	5	5	4	4	5	4	5	2	43
69	3	5	5	3	4	4	3	5	5	4	41
70	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	33
71	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	44
72	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	42
73	3	4	3	3	4	5	3	3	4	2	34
74	4	3	5	3	4	3	4	5	4	3	38
75	3	3	4	3	4	5	4	3	4	2	35
76	4	5	3	5	5	4	3	5	4	2	40
77	3	4	3	3	5	4	3	5	4	2	36
78	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	43
79	3	3	3	5	3	4	3	5	3	3	35
80	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	42

Resp	Jawaban Kuesioner Kinerja Aparatur										Skor
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
81	5	5	5	3	5	3	4	5	5	3	43
82	3	4	3	4	4	3	5	3	5	3	37
83	4	3	4	5	4	3	5	4	3	2	37
84	4	5	4	4	3	5	3	4	5	3	40
85	3	3	5	3	4	3	4	3	5	4	37
86	5	5	4	4	5	3	3	4	5	3	41
87	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	45
88	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	45
89	4	5	3	5	4	5	3	5	4	3	41
90	3	5	3	5	4	5	5	4	3	3	40
91	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	46
92	3	3	2	4	4	5	3	2	5	3	34
93	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	42
94	4	3	5	5	3	3	3	3	3	2	34
95	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	39
96	5	3	4	4	5	3	4	3	5	3	39



## Lampiran 7

## Jawaban Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran

Resp	Jawaban Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran										Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	33
2	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	43
3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	43
4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	45
5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	41
6	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	45
7	5	3	4	3	4	3	5	4	3	4	38
8	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	44
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
10	3	4	5	3	4	3	5	5	5	3	40
11	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	40
12	3	3	4	5	5	5	3	5	4	3	40
13	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	44
14	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	42
15	4	5	5	3	2	5	4	4	4	3	39
16	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	44
17	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	46
18	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	40
19	3	5	5	4	3	5	4	4	3	5	41
20	3	4	2	5	5	5	5	3	3	3	38
21	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	43
22	5	3	4	3	5	5	5	4	4	3	41
23	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	35
24	5	3	5	4	3	5	3	3	5	3	39
25	4	4	5	5	3	4	5	3	3	3	39
26	4	5	3	3	5	3	3	4	4	4	38
27	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	45
28	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	44
29	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	42
30	5	5	5	3	4	3	5	4	3	5	42
31	4	3	5	5	4	3	3	3	4	4	38
32	4	3	5	3	4	5	4	5	3	3	39
33	3	3	4	4	5	4	4	3	5	4	39
34	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	37
35	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	44
36	5	4	4	5	5	3	3	3	4	5	41
37	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	41
38	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	45
39	3	4	5	3	4	5	5	4	5	3	41
40	3	5	4	5	5	3	5	3	4	4	41

Resp	Jawaban Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran										Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
41	4	3	3	5	3	5	3	2	5	4	37
42	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	41
43	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	44
44	4	3	4	5	4	3	3	3	5	5	39
45	3	3	4	5	3	3	4	5	5	5	40
46	5	5	3	3	5	3	3	4	5	5	41
47	3	5	5	4	3	4	3	5	4	5	41
48	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	43
49	3	3	4	5	4	5	3	2	3	5	37
50	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	44
51	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	43
52	5	4	5	3	3	3	3	4	5	3	38
53	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	43
54	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	44
55	3	3	4	5	3	3	4	4	3	3	35
56	5	3	5	5	3	4	4	5	3	4	41
57	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	45
58	5	4	3	5	5	3	4	5	5	5	44
59	5	4	5	5	4	5	3	3	3	3	40
60	5	3	5	4	3	3	3	3	4	4	37
61	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	46
62	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	45
63	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	46
64	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	42
65	3	5	3	5	3	5	3	5	4	4	40
66	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	45
67	5	3	3	4	5	4	4	3	3	4	38
68	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	45
69	5	4	4	3	5	3	5	5	4	5	43
70	3	4	3	5	3	3	3	4	4	3	35
71	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	46
72	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	44
73	3	3	3	5	4	3	3	5	4	4	37
74	2	4	3	5	3	4	4	4	4	5	38
75	3	3	4	4	5	3	2	4	4	5	37
76	4	3	4	5	4	5	5	3	5	4	42
77	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	38
78	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	45
79	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	37
80	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	39

Resp	Jawaban Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran										Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
81	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	44
82	5	4	4	5	4	5	4	2	3	3	39
83	5	3	4	5	3	3	3	4	4	5	39
84	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	42
85	3	3	4	5	4	4	3	5	4	4	39
86	3	4	5	4	4	5	4	5	3	5	42
87	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	43
88	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
89	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	43
90	3	5	5	5	2	4	5	4	5	4	42
91	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	42
92	2	4	2	4	3	4	5	4	3	5	36
93	4	4	5	3	5	5	5	5	3	5	44
94	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	36
95	5	3	4	3	5	5	3	5	5	4	42
96	4	5	4	5	3	5	3	3	4	5	41

## Lampiran 8

## Jawaban Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran

Resp	Jawaban Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran										Skor
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
1	3	4	5	2	3	5	3	3	3	4	35
2	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	39
3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	3	39
4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	41
5	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	41
6	4	4	3	3	5	5	3	4	3	4	38
7	4	4	2	5	4	3	4	2	4	5	37
8	3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	39
9	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	33
10	4	5	4	3	5	3	4	3	2	3	36
11	4	3	3	5	4	3	2	5	3	3	35
12	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	36
13	3	5	5	4	5	5	3	3	4	3	40
14	3	5	3	4	5	3	5	3	4	3	38
15	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	35
16	3	3	5	3	4	5	3	5	5	4	40
17	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	42
18	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	36
19	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	45
20	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	34
21	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	44
22	4	4	3	3	5	5	5	3	4	4	40
23	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3	42
24	3	3	5	3	2	3	4	4	4	4	35
25	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	33
26	5	3	2	3	2	5	3	4	3	4	34
27	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	41
28	5	3	3	3	4	3	4	5	5	5	40
29	4	4	4	4	5	3	3	5	4	2	38
30	5	4	3	4	5	3	5	4	2	3	38
31	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	34
32	4	3	5	4	3	2	5	4	2	3	35
33	3	3	3	3	4	5	3	4	3	5	36
34	3	3	5	5	4	3	3	5	3	3	37
35	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	40
36	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	37
37	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	37
38	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	45
39	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	37
40	4	4	3	5	5	3	3	3	4	3	37

Resp	Jawaban Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran										Skor
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
41	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	33
42	4	3	4	4	3	5	2	5	3	4	37
43	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	43
44	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	35
45	5	5	3	4	5	4	3	3	3	4	39
46	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	37
47	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	37
48	5	3	4	3	3	5	4	3	4	5	39
49	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	33
50	4	3	5	5	3	4	4	4	5	3	40
51	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	39
52	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	34
53	2	2	5	5	4	5	4	5	4	3	39
54	5	4	4	4	4	3	3	3	5	5	40
55	3	4	5	3	5	3	5	3	5	3	39
56	4	3	5	3	4	5	3	4	3	3	37
57	4	5	3	3	5	3	4	4	5	5	41
58	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	39
59	4	3	3	2	5	5	3	3	3	4	35
60	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	34
61	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	42
62	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	43
63	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3	42
64	4	3	4	5	3	5	3	3	5	3	38
65	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	41
66	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	46
67	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	34
68	5	5	3	4	3	4	5	3	5	4	41
69	4	5	5	3	5	4	3	3	4	3	39
70	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	33
71	5	5	4	3	4	4	3	5	4	5	42
72	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	40
73	3	3	2	5	3	5	3	3	3	3	33
74	5	3	3	3	4	5	3	3	3	4	36
75	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	33
76	3	3	4	3	3	5	3	5	5	4	38
77	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	34
78	4	5	4	3	4	4	5	3	5	4	41
79	4	3	2	4	2	5	3	4	3	5	35
80	3	4	4	2	4	5	5	5	5	3	40

Resp	Jawaban Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran										Skor
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	
81	4	5	4	4	3	5	3	5	3	5	41
82	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	35
83	3	3	4	3	5	5	3	3	3	3	35
84	3	3	3	4	4	4	5	5	3	4	38
85	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	35
86	5	3	4	4	3	5	4	3	3	5	39
87	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	43
88	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	46
89	4	3	5	4	4	3	3	3	5	5	39
90	5	2	3	4	4	5	3	5	4	3	38
91	5	5	3	5	5	4	5	3	4	5	44
92	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	33
93	5	4	3	3	4	3	5	5	5	3	40
94	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	35
95	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	35
96	4	3	3	3	4	5	3	5	3	4	37

## Lampiran 9

## Jawaban Kuesioner Komitmen Organisasi

Resp	Jawaban Kuesioner Komitmen Organisasi										Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
1	5	3	5	4	3	4	3	3	3	3	36
2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	42
3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	42
4	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	44
5	5	3	5	5	3	5	4	5	4	5	44
6	3	3	3	5	4	5	4	5	5	5	42
7	4	3	5	5	3	3	3	4	3	4	37
8	3	3	3	3	5	5	3	4	5	3	37
9	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	34
10	5	4	3	3	5	4	3	4	3	5	39
11	4	4	4	3	3	5	4	4	5	3	39
12	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	36
13	5	5	3	5	3	3	4	5	5	5	43
14	3	4	5	3	3	4	3	3	5	5	38
15	3	3	5	3	5	5	4	5	3	2	38
16	4	4	3	5	5	5	4	5	5	3	43
17	5	4	5	3	4	4	3	4	4	5	41
18	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	45
19	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	46
20	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	37
21	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	38
22	4	5	3	5	5	5	4	5	4	3	43
23	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	34
24	4	4	3	2	5	5	3	4	3	5	38
25	3	3	5	5	4	3	3	3	5	3	37
26	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	45
27	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	44
28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45
29	5	3	5	4	3	5	4	4	3	5	41
30	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	41
31	3	4	4	3	5	5	3	4	3	3	37
32	4	4	4	3	5	3	3	5	3	4	38
33	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	33
34	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	39
35	5	4	4	5	3	5	3	4	4	5	42
36	5	4	5	3	3	4	5	3	3	5	40
37	3	5	4	5	4	3	5	3	5	3	40
38	5	5	3	5	3	5	4	5	4	4	43
39	4	3	5	5	3	3	5	4	4	4	40
40	5	3	5	3	4	4	3	5	4	4	40

Resp	Jawaban Kuesioner Komitmen Organisasi										Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
41	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	45
42	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	38
43	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	42
44	5	4	5	3	3	3	4	4	3	4	38
45	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4	42
46	4	5	3	3	4	5	5	5	3	3	40
47	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	40
48	4	3	5	4	3	3	5	5	4	3	39
49	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	36
50	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
51	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	42
52	3	3	4	5	3	4	3	5	3	4	37
53	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	42
54	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	43
55	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	34
56	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4	40
57	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	44
58	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	45
59	5	3	5	5	3	3	4	3	4	3	38
60	4	5	3	4	4	4	3	5	5	3	40
61	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	45
62	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	45
63	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	45
64	4	4	4	5	3	3	5	5	5	3	41
65	3	5	4	3	4	4	5	3	3	4	38
66	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46
67	5	3	4	4	3	5	4	3	3	3	37
68	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	44
69	5	3	3	4	5	3	5	5	5	4	42
70	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	34
71	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	45
72	5	5	5	5	3	5	3	3	4	5	43
73	3	3	3	4	5	4	3	3	3	4	35
74	5	4	5	4	3	3	4	3	5	3	39
75	4	3	4	3	3	5	3	5	3	3	36
76	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	38
77	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	45
78	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	44
79	3	3	3	2	4	5	5	3	3	5	36
80	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	43



Resp	Jawaban Kuesioner Komitmen Organisasi										Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	
81	4	5	5	5	2	3	5	5	3	5	42
82	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	38
83	4	5	4	3	3	3	3	5	3	5	38
84	5	3	5	3	3	5	4	5	5	3	41
85	4	4	3	4	4	2	5	4	5	3	38
86	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	43
87	3	4	4	3	5	4	3	4	5	4	39
88	5	5	5	3	4	5	3	3	4	3	40
89	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	42
90	5	4	3	5	5	3	4	5	3	4	41
91	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	45
92	3	3	4	5	3	3	2	5	3	4	35
93	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	42
94	4	3	3	3	5	3	3	4	4	3	35
95	5	5	5	4	5	5	3	3	3	2	40
96	3	5	4	5	4	3	3	4	5	5	41









## Lampiran 14

### Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

#### Kuesioner Kinerja Aparatur

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	11

#### Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	11

#### Kuesioner Kejelasan Sasaran Anggaran

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	11

#### Kuesioner Komitmen Organisasi

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	11

## Lampiran 15

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,54089447
Most Extreme Differences	Absolute	,191
	Positive	,191
	Negative	-,125
Test Statistic		,191
Asymp. Sig. (2-tailed)		,073 <sup>c</sup>

#### Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	Partisipasi	,355	2,820
	Kejelasan	,423	2,362
	Komitmen	,585	1,709

## Lampiran 16

### Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5,844	2,150		-2,718	,008
Partisipasi	,448	,080	,399	5,620	,000
Kejelasan	,445	,073	,395	6,081	,000
Komitmen	,256	,060	,234	4,239	,000



**Lampiran 17****Uji Simultan (Uji F)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1133,979	3	377,993	154,374	,000 <sup>b</sup>
Residual	235,061	96	2,449		
Total	1369,040	99			

**Lampiran 18****Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910 <sup>a</sup>	,828	,823	1,565