

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
PEMERINTAH DAERAH DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING**

(Studi Empiris Pada Kec. Maduran, Laren dan Sekaran Kabupaten Lamongan)

Oleh:

Imroatus Sholikhah*

Nur Hidayati**

M. Cholid Mawardi***

Universitas Islam Malang

Jl. MT Haryono 193, Malang 65117

Imroatus147@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine: 1) the influence of budgeting participation on the performance of local governments. 2) the influence of budget participation on the performance of local governments with organizational commitment as a moderating variable. This type of research is classified into causative research. The population in this study were all budget staff in Maduran, Laren and Sekaran districts, Lamongan Regency. Sample selection using the total sampling method. Data uses primary data. Data collection techniques by distributing questionnaires to the Lurah, Head of Subdivision, Sub-district Head and Sub-district secretary. The analysis used is MRA (Moderate Regression Analysis).

The results of the study show that: 1) budgeting participation has no significant negative effect on local government performance (H_1 rejected). 2) organizational commitment moderates the influence of budgetary participation on local government performance (H_2 accepted).

Keyword: *local government performance, budget participation, organizational commitment.*

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sebagai organisasi dalam sektor publik, pemerintah daerah harus mengambil tindakan yang berfokus pada kepentingan masyarakat dengan menilai seberapa jauh kinerja pemerintah daerah menjalankan tugasnya dan melaksanakan pembangunan dan pelayanan publik guna meningkatkan kesejahteraan dalam masyarakat. Selain itu, dalam suatu anggaran dibutuhkan partisipasi terhadap penyusunan anggaran sebagai keberlangsungan masa yang akan datang dalam organisasi yang berkomitmen.

Indra (2006) kinerja merupakan penilaian keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Dalam anggaran publik selalu dikaitkan dengan atribusi tanggung jawab pemimpin organisasi, Karena konflik yang terjadi dalam penentuan anggaran sangat berpengaruh pada kemampuan pemimpin organisasi untuk mengendalikan pengeluaran pada anggarannya,

dalam eksekutif akan menggunakan daftar pengeluaran dan pengembalian tahunan tujuan kegiatannya. Karena penganggaran seragam untuk bertransaksi dalam organisasi memiliki keteraturan presentasi proyek yang sudah di rancang anggaran pertahun/proyek dan terpublikasi. Dengan proses partisipasi penyusunan anggaran dapat dipublikasikan ke masyarakat agar terlihat jelas tanpa kecurangan. Oleh sebab itu, komitmen dan penerimaan tujuan paling baik dicapai melalui partisipasi dari pegawai dalam organisasi. Bahwa anggaran berbasis kinerja adalah proses pengembangan yang efisien dan efektif dalam partisipasi seorang pegawai dengan harapan dapat meningkatkan fasilitas kinerja (Suartana, 2010).

Keberhasilan dalam manajemen organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dan atasan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai pengembangan organisasi. Karena tujuan partisipasi penyusunan anggaran tersendiri memberikan instrumen tanggung jawab, alat manajemen dan kebijakan dalam perekonomian. Hal ini unit kinerja organisasi adalah pelaksana pengelolaan dana dan program. Untuk itu seorang pemimpin juga harus meningkatkan kinerja terhadap pemerintah daerah dan juga seorang pemimpin harus mempunyai komitmen yang kuat dalam meningkatkan organisasi setiap bawahan maupun atasan, karena mencapai tujuan komitmen organisasi merupakan hal yang diprioritaskan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah?
2. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah?

Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan guna mencapai tujuan sebagai berikut:

- a. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.
- b. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada Kec. Maduran, Laren dan Sekaran Kabupaten Lamongan.

Manfaat

- a) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai pengaruh kinerja pemerintah daerah khususnya dalam partisipasi penyusunan anggaran yang pada akhirnya akan membantu terwujudnya pemerintah daerah agar lebih baik.
- b) Diharapkan bisa memberikan informasi tentang kinerja pemerintah daerah dalam berpartisipasi penyusunan anggaran sehingga agar dapat mengevaluasi kinerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan baik kepada masyarakat yang pada umumnya.

BAB II

Penelitian Terdahulu

Dewi (2017) dalam penelitiannya “pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial (Studi empiris pada Kota Denpasar)”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi tidak

berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

TINJAUAN TEORI

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Rusmana, dkk (2017:48) bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi harus dicapai komunitas selama periode tertentu. Pada umumnya proses Partisipasi penyusunan anggaran terdiri dari tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Penyusunan anggaran.
- b. Penetapan anggaran.
- c. Pelaksanaan anggaran.
- d. Pelaksanaan auditing (Pemeriksaan).

2. Komitmen Organisasi

Greenberg (2003:160) komitmen organisasi merupakan ukuran di mana pegawai terlibat dalam organisasi dan akan memberikan penghargaan kepada anggota, yang berisi kesetiaan dan kemauan karyawan maupun pegawai yang digaji untuk bekerja dalam organisasi secara optimal.

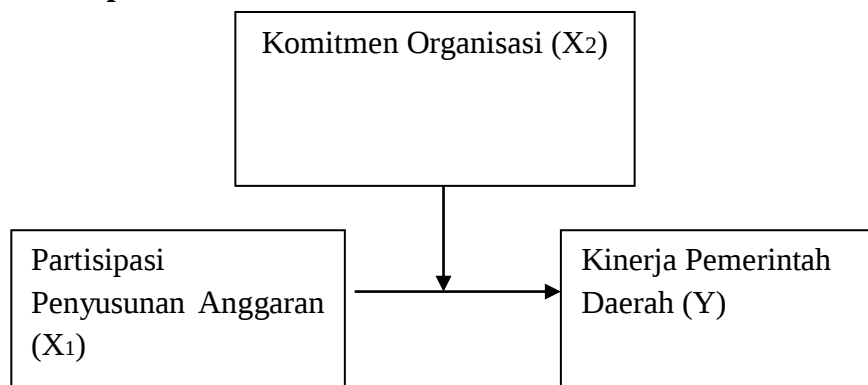
3. Kinerja Pemerintah Daerah

Widodo, (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan rasa hormat terhadap tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Jadi dari definisi diatas, kinerja lebih menekan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

4. Variabel Moderating

Indriantoro (2014:64) variabel moderating merupakan jenis variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Hipotesis

berdasarkan tinjauan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.

H2 : Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kausal komparatif. Menurut Menurut Indriantoro (2014:27) bahwa kausal komparatif adalah metode yang berfungsi untuk tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih dengan pengamatan terhadap akibat yang ada kemudian menelusuri faktor yang mungkin penyebabnya dengan melalui sebuah data tersebut.

Metode Analisis Data

Teknik yang digunakan adalah analisis linier berganda dan dibantu dengan program *statistic program for social science* (SPSS) untuk pengelolaan berdasarkan data. Menurut Ghozali (2011). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis maka model regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1(X_1) + \beta_2(X_1, X_2) + e$$

Keterangan:

Y= Kinerja Pemerintah Daerah

a = Konstanta

X1= Partisipasi Penyusunan Anggaran

X2= Komitmen Organisasi

$\beta_1 \beta_2$ = Koefisien Regresi

e= Standar Error.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Pembahasan

Pada penelitian ini, populasi yang digunakan adalah perangkat daerah dibidang penyusunan anggaran dalam kinerja pemerintah daerah terdapat tiga Kecamatan yaitu Kec. Maduran, Laren dan Sekaran Kabupaten Lamongan. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, sehingga memperoleh sampel sebanyak 64 responden.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 4.1

Gambaran Proses Penyebaran dan Penerimaan Kuesioner

	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebar	64
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	3
Jumlah kuesioner yang kembali	61
Jumlah kuesioner yang dipakai	61

Sumber Data: Hasil Penelitian

Tabel 4.2

Data Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah
1	Kabid	58
2	Kasubid	1
3	Kasubag	1
4	Trantib	1
	Total	64

Sumber Data: Hasil Penelitian

Tabel 4.3

Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama	Jumlah
1	< 5 tahun	15
2	-10 tahun	29
3	>10 tahun	20
	Total	64

Sumber Data: Hasil Penelitian

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas

Variabel	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Status
Partisipasi penyusunan anggaran	0,887	Valid
Komitmen organisasi	0,881	Valid
Kinerja pemerintah daerah	0,783	Valid

Sumber Data: Hasil Penelitian

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Partisipasi penyusunan anggaran	0,850	Reliabel
Komitmen organisasi	0,832	Reliabel
Kinerja pemerintah daerah	0,898	Reliabel

Sumber Data: Hasil Penelitian

3. Uji Normalitas

Tabel 4.6
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN	KOMITMEN ORGANISASI	KINERJA PEMERINTAH DAERAH
N		61	61	61
Normal Parameters a,b	Mean	11,59	13,02	17,07
	Std. Deviation	3,801	4,084	5,382
Most Extreme Differences	Absolute	,170	,156	,177
	Positive	,170	,156	,177
	Negative	-,107	-,114	-,113
Kolmogorov-Smirnov Z		1,331	1,216	,837
Asymp. Sig. (2-tailed)		,058	,104	,485

Sumber Data: Hasil Penelitian, 2019

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Tabel 4.7
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN	,979	1,021
	KOMITMEN ORGANISASI	,979	1,021

Sumber Data: Hasil Penelitian, 2019

RAH

2. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.8
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,486	1,257		8,345	,000
	PARTISIPASI					
	PENYUSUNAN					
	ANGGARAN	-,117	,112	-,136	-1,044	,301
	KOMITMEN ORGANISASI	,072	,086	,109	,838	,406

Sumber Data: Hasil Penelitian, 2019

Uji Model Penelitian

1. Uji F (Simultan)

Tabel 4.9

Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	940,399	2	470,200	34,203	,000 ^a
	Residual	797,339	58	13,747		
	Total	1737,738	60			

Sumber Data: Hasil Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel diatas bahwa diketahui nilai F hitung sebesar 34,203 dengan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ hipotesis diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan simultan (bersama-sama) komitmen organisasi, sedangkan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

2. Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Tabel 4.10

Hasil Uji Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 ^a	,541	,525	3,708

Sumber Data: Hasil Penelitian, 2019

ASI,

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,525 atau 52,5%. Bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar 52,5%. Sisanya 47,5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3. Uji Interaksi MRA

Tabel 4.11

Hasil Uji Interaksi MRA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.740	5.291		4.109	.000
	PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN	-.871	.457	-.615	-1.905	.062
	KOMITMEN ORGANISASI	-.735	.346	-.558	-2.124	.038
	P*K	.094	.026	1.809	3.626	.001

Sumber Data: Hasil Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 21,740 - 0,871X_1 - 0,735X_2 + 0,094(X_1 \times X_2) + e$$

- Nilai konstanta sebesar 21,740 mengindikasikan bahwa variabel independen yaitu jika partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi adalah nol, maka kinerja pemerintah daerah sebesar konstanta 21,740.
- Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar -0,871 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran akan mengakibatkan peningkatan kinerja pemerintah daerah sebesar -0,871. Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai negatif
- Koefisien moderat ($X_1 \times X_2$) adalah 0,094 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja pemerintah daerah adalah 0,094. Maka nilai koefisien variabel $X_1 \times X_2$ bernilai positif.

4. Uji Parsial (Uji t)

1) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12 dapat diketahui dari nilai signifikan variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah $0,062 > 0,05$ dengan nilai koefisiennya negatif sebesar $-0,871$. Nilai t hitung dalam variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah $-1,905$, maka nilai t hitung $< t$ tabel sebesar $-1,905 < 0,252$. Penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan berarti negatif terhadap kinerja pemerintah daerah. Maka H_1 ditolak.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya pegawai yang berpartisipasi menyusun anggaran tidak mempengaruhi tingkat kinerja pemerintah daerah yang terdapat tiga Kecamatan yaitu Kec Maduran, Laren, Sekaran Kabupaten Lamongan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Barnes (2018) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah melalui persepsi inovasi, yaitu persepsi inovasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan hasil analisis dapat diketahui dari nilai signifikan variabel komitmen organisasi adalah $0,038 > 0,05$ dengan nilai koefisiennya negatif sebesar $-0,735$. Nilai t hitung dalam komitmen organisasi adalah $-2,124$, maka nilai t hitung $< t$ tabel sebesar $-2,124 < 0,252$. Penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Jadi dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya pegawai yang berkomitmen dalam organisasi mempengaruhi tingkat kinerja pemerintah daerah dalam Kabupaten Lamongan (Kec. Maduran, Laren dan Sekaran). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Astuti (2013) berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating.

Berdasarkan perolehan diatas, dapat diketahui variabel moderat pada komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah, dimana signifikansi variabel moderat ini sebesar $0,001 < 0,05$ dengan nilai koefisien β positif adalah $0,094$. Nilai t hitung adalah $3,626$ dan nilai signifikan sebesar $0,001$. Dengan demikian dapat diketahui bahwa t hitung $> t$ tabel yaitu $3,626 > 0,252$ dengan nilai koefisien β bernilai positif sebesar $0,094$. Penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Sehingga H_2 dalam penelitian ini diterima.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini memberikan bukti empiris tentang komitmen organisasi terhadap pegawai yang berorientasi dalam upaya untuk mencapai keefektifan dalam partisipasi penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Sehingga komitmen organisasi memiliki pengaruh moderasi terhadap hubungan antara

partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dalam Kabupaten Lamongan (Kec. Maduran, Laren dan Sekaran).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Setiawan (2012) yang menyatakan bahwa interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Bahwa komitmen organisasi berpengaruh mempunyai pengaruh dalam memoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pemerintah daerah.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan uji hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat partisipasi penyusunan anggaran, maka kinerja pemerintah daerah pada semakin menurun dalam Kabupaten Lamongan (Kec. Maduran, Laren dan Sekaran). Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah dalam Kabupaten Lamongan (Kec. Maduran, Laren dan Sekaran).
2. Variabel komitmen organisasi memoderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah. Jadi dapat diindikasikan dengan nilai signifikan $< 0,05$ menunjukkan H_2 diterima. Maka dapat disimpulkan pengaruh positif signifikan semakin meningkat komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran, maka semakin meningkat pula kinerja pemerintah daerah pada Kabupaten Lamongan (Kec. Maduran, Laren dan Sekaran).

Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian maka ditemukan beberapa keterbatasan penelitian diantaranya:

1. Penelitian hanya melakukan pada Kecamatan Maduran, Laren dan Sekaran Kabupaten Lamongan. Jadi tidak disamaratakan seluruh Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Lamongan.
2. Variabel yang digunakan untuk analisis hanya partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah.
3. Untuk memperoleh data menggunakan kuesioner sehingga responden sengaja maupun tidak sengaja akan menjawab pertanyaan yang tidak sesuai dengan kenyataan, teknik penelitian ini menggunakan metode survei dengan memakai kuesioner. Hal ini akan mempengaruhi validitas penelitian.

Saran-saran

1. Untuk peneliti lain, agar lebih banyak sampel digunakan tidak hanya tiga kecamatan, akan tetapi diperluas beberapa SKPD Kabupaten Lamongan.
2. Sebaiknya peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain baik independen maupun dependen agar nantinya mengetahui hal apa saja yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Misalnya seperti informasi asimetri, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan teknologi wawancara dari masing-masing responden, serta menggunakan kuesioner untuk pengumpulan data untuk mengetahui sejauh mana hubungan antar variabel yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Dwi. 2013. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada perusahaan daerah air minum (PDAM) sekaresidenan Surakarta. *Naskah publikasi*, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ar Barnes. 2018. Pengaruh partisipasi terhadap kinerja aparat pemerintah dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening (Studi empiris pada pemerintah pekanbaru). *JOM Fekon* Vol 1. No.1 Januari-juni 2018.
- Dewi, putra, dan Merawati. 201. pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial. *jurnal akuntansi* Vol.7 No.2 september 2017.
- Ghozali, imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS*. Edisi Ketujuh Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behavior in organizations, understanding and managing the human side of work*. Third Edition. Massachusets: allin and Bacon.
- Indriantoro, Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*: Yogyakarta: Edisi Pertama.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Rohman, Abdul dan Herminingsih. 2009. Pengaruh partisipasi penganggaran dan peran manajerial pengelolaan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi*. Vol.4. No. 2.
- Rosmana, Setyaningrum, Yuliansyah dan Maryani. 2017. *Akuntansi Pemerintahan Daerah: salemba empat*.
- Suartana, I. W. 2010. *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Widodo, Joko. 2006. *Membangun birokrasi berbasis kinerja*. Jakarta: Bayumedai Publishing.

*) Imroatus Sholikhah, Alumnus Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unisma

**) Nur Hidayati, Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unisma

***) M. Cholid Mawardi, Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unisma

Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁)

No	Jabatan	Masa Kerja	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total X1
1	Lurah	>10	3	2	3	2	5	15
2	Lurah	>10	2	2	2	2	2	10
3	Lurah	>10	4	4	4	4	5	21
4	Lurah	>10	4	4	4	4	5	21
5	Lurah	-10	1	2	2	1	3	9
6	Lurah	>10	1	1	4	1	1	8
7	Lurah	>10	3	3	3	3	3	15
8	Lurah	>10	1	2	2	1	1	7
9	Lurah	<5	1	2	1	1	3	8
10	Kasubag	>10	1	1	1	1	1	5
11	Lurah	-10	2	3	3	3	2	13
12	Lurah	-10	2	3	3	3	2	13
13	Sekcam	-10	1	1	2	3	3	10
14	Lurah	<5	1	1	3	2	3	10
15	Lurah	<5	1	1	2	3	2	9
16	Lurah	-10	2	1	2	3	4	12
17	Lurah	>10	2	1	2	3	2	10
18	Lurah	-10	2	1	2	3	2	10
19	Lurah	<5	2	1	2	1	2	8
20	Lurah	-10	2	3	2	3	2	12
21	Lurah	-10	1	2	3	2	1	9
22	Lurah	>10	2	3	2	3	2	12
23	Lurah	-10	2	1	2	3	4	12
24	Lurah	<5	2	1	2	2	2	9
25	Lurah	<5	1	2	1	2	3	9
26	Lurah	>10	2	1	2	3	2	10
27	Lurah	-10	2	2	1	2	3	10
28	Lurah	>10	3	3	3	3	3	15
29	Lurah	-10	2	1	2	3	2	10
30	Lurah	<5	2	2	2	3	2	11
31	Camat	>10	2	3	2	2	3	12
32	Lurah	-10	2	3	2	3	2	12
33	Lurah	-10	2	3	2	3	2	12
34	Lurah	-10	1	2	3	2	3	11
35	Lurah	-10	2	3	4	4	3	16
36	Lurah	-10	2	1	2	3	2	10
37	Lurah	-10	3	2	4	3	4	16
38	Lurah	<5	4	3	3	2	2	14
39	Lurah	>10	2	3	3	3	3	14
40	Lurah	<5	3	3	3	3	3	15
41	Lurah	<5	1	2	2	1	1	7
42	Lurah	-10	1	2	1	1	3	8
43	Lurah	-10	1	1	1	1	1	5
44	Lurah	<5	2	3	3	3	2	13
45	Lurah	>10	2	3	3	3	2	13

No	Jabatan	Masa Kerja	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total X1
46	Lurah	>10	5	5	4	4	4	22
47	Lurah	-10	1	1	3	2	3	10
48	Lurah	-10	1	1	2	3	2	9
49	Lurah	-10	2	2	2	3	4	13
50	Lurah	-10	2	1	2	3	2	10
51	Lurah	<5	4	4	4	3	4	19
52	Lurah	-10	2	1	2	1	2	8
53	Lurah	-10	3	3	3	3	3	15
54	Lurah	<5	2	2	3	2	2	11
55	Lurah	-10	2	3	2	3	2	12
56	Lurah	-10	2	1	2	2	2	9
57	Lurah	-10	2	1	2	2	2	9
58	Lurah	-10	1	2	1	2	3	9
59	Lurah	<5	5	4	4	5	4	22
60	Lurah	<5	2	2	1	2	3	10
61	Lurah	>10	1	2	2	1	2	8

Komitmen Organisasi (X2)

No	Jabatan	Masa Kerja	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total X2
1	Lurah	>10	2	2	4	3	4	15
2	Lurah	>10	2	3	2	3	2	12
3	Lurah	>10	4	3	4	4	4	19
4	Lurah	>10	4	5	4	5	4	22
5	Lurah	-10	2	2	2	2	1	9
6	Lurah	>10	1	2	1	2	1	7
7	Lurah	>10	4	3	4	3	3	17
8	Lurah	>10	2	2	3	2	1	10
9	Lurah	<5	3	2	2	3	2	12
10	Kasubag	>10	1	2	2	2	2	9
11	Lurah	-10	2	1	2	1	2	8
12	Lurah	-10	2	3	2	2	3	12
13	Sekcam	-10	2	2	1	2	2	9
14	Lurah	<5	1	2	1	1	2	7
15	Lurah	<5	1	2	1	2	3	9
16	Lurah	-10	4	3	4	3	3	17
17	Lurah	>10	2	3	2	3	3	13
18	Lurah	-10	2	2	2	3	2	11
19	Lurah	<5	2	1	3	2	1	9
20	Lurah	-10	2	1	2	3	4	12
21	Lurah	-10	3	3	3	3	3	15
22	Lurah	>10	4	2	5	4	2	17
23	Lurah	-10	2	2	2	2	2	10
24	Lurah	<5	4	2	5	4	2	17
25	Lurah	<5	4	2	5	4	2	17
26	Lurah	>10	2	2	1	2	2	9

No	Jabatan	Masa Kerja	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total X2
27	Lurah	-10	3	2	4	1	1	11
28	Lurah	>10	4	3	5	4	3	19
29	Lurah	-10	2	2	2	2	2	10
30	Lurah	<5	2	2	3	2	1	10
31	Camat	>10	3	4	4	3	2	16
32	Lurah	-10	2	2	1	2	2	9
33	Lurah	-10	1	2	1	1	2	7
34	Lurah	-10	1	2	1	2	3	9
35	Lurah	-10	4	3	4	3	3	17
36	Lurah	-10	2	3	2	3	3	13
37	Lurah	-10	2	2	2	3	2	11
38	Lurah	<5	2	1	3	2	1	9
39	Lurah	>10	2	1	2	3	4	12
40	Lurah	<5	3	3	3	3	3	15
41	Lurah	<5	4	2	5	4	2	17
42	Lurah	-10	2	2	2	2	2	10
43	Lurah	-10	4	2	5	4	2	17
44	Lurah	<5	4	2	5	4	2	17
45	Lurah	>10	2	2	3	2	2	11
46	Lurah	>10	4	5	5	4	5	23
47	Lurah	-10	4	2	5	4	2	17
48	Lurah	-10	2	2	1	2	2	9
49	Lurah	-10	3	2	4	2	2	13
50	Lurah	-10	3	2	2	2	3	12
51	Lurah	<5	4	4	5	4	4	21
52	Lurah	-10	2	2	3	2	1	10
53	Lurah	-10	3	4	4	3	3	17
54	Lurah	<5	3	2	3	2	2	12
55	Lurah	-10	3	2	4	2	5	16
56	Lurah	-10	2	2	2	2	2	10
57	Lurah	-10	2	3	3	3	3	14
58	Lurah	41	2	2	5	2	2	13
59	Lurah	<5	5	4	4	5	4	22
60	Lurah	<5	2	2	1	2	2	9
61	Lurah	>10	1	2	4	3	2	12

Kinerja Pemerintah Daerah (Y)

No	Jabatan	Masa Kerja	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Total Y
1	Lurah	>10	4	2	5	4	2	2	2	21
2	Lurah	>10	2	2	2	2	2	2	2	14
3	Lurah	>10	4	4	5	4	4	3	4	28
4	Lurah	>10	4	4	5	4	5	4	4	30
5	Lurah	-10	2	2	1	2	2	2	2	13
6	Lurah	>10	3	2	2	1	1	1	1	11
7	Lurah	>10	4	3	5	4	3	3	3	25

No	Jabatan	Masa Kerja	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Total Y
8	Lurah	>10	2	2	2	2	2	2	2	14
9	Lurah	<5	2	2	3	2	1	1	1	12
10	Kasubag	>10	3	2	2	3	2	1	2	15
11	Lurah	-10	3	2	3	2	2	2	2	16
12	Lurah	-10	3	2	3	2	2	2	2	16
13	Sekcam	-10	2	2	2	2	2	2	2	14
14	Lurah	<5	2	3	3	3	2	2	2	17
15	Lurah	<5	2	2	1	2	2	1	2	12
16	Lurah	-10	2	3	2	1	2	2	1	13
17	Lurah	>10	3	2	3	2	1	2	1	14
18	Lurah	-10	3	2	2	3	2	1	2	15
19	Lurah	<5	2	2	4	3	4	3	2	20
20	Lurah	-10	2	3	2	3	2	3	2	17
21	Lurah	-10	2	3	1	2	1	2	1	12
22	Lurah	>10	2	1	2	1	2	1	2	11
23	Lurah	-10	2	2	2	2	1	2	2	13
24	Lurah	<5	3	2	2	2	1	2	2	14
25	Lurah	<5	2	2	3	2	3	2	1	15
26	Lurah	>10	2	2	3	2	1	2	2	14
27	Lurah	-10	3	2	2	3	2	3	2	17
28	Lurah	>10	4	3	3	3	4	3	4	24
29	Lurah	-10	2	1	2	1	2	2	1	11
30	Lurah	<5	2	3	2	2	3	2	1	15
31	Camat	>10	2	2	1	2	2	2	2	13
32	Lurah	-10	1	2	1	1	2	1	2	10
33	Lurah	-10	1	2	1	2	3	3	2	14
34	Lurah	-10	4	3	4	3	3	2	2	21
35	Lurah	-10	2	3	2	3	3	2	3	18
36	Lurah	-10	2	2	2	3	2	3	2	16
37	Lurah	-10	2	1	3	2	1	2	1	12
38	Lurah	<5	2	1	2	3	4	3	2	17
39	Lurah	>10	3	3	3	3	3	3	3	21
40	Lurah	<5	4	2	5	4	2	2	2	21
41	Lurah	<5	2	2	2	2	2	2	2	14
42	Lurah	-10	4	2	5	4	2	2	2	21
43	Lurah	-10	4	2	5	4	2	2	2	21
44	Lurah	<5	2	2	1	2	2	2	2	13
45	Lurah	>10	3	2	2	3	2	2	2	16
46	Lurah	>10	4	5	5	4	5	5	5	33
47	Lurah	-10	2	2	2	2	2	2	2	14
48	Lurah	-10	2	2	3	2	1	1	1	12
49	Lurah	-10	3	4	4	3	2	2	3	21
50	Lurah	-10	2	2	1	2	2	2	2	13
51	Lurah	<5	4	4	5	4	4	5	4	30
52	Lurah	-10	1	2	1	2	3	3	2	14
53	Lurah	-10	4	3	4	3	3	3	3	23

No	Jabatan	Masa Kerja	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Total Y
54	Lurah	<5	2	3	2	3	3	2	3	18
55	Lurah	-10	2	2	2	3	2	3	2	16
56	Lurah	-10	2	1	3	2	1	2	1	12
57	Lurah	-10	2	1	2	3	4	3	2	17
58	Lurah	41	3	3	3	3	3	3	3	21
59	Lurah	<5	4	4	5	4	5	5	4	31
60	Lurah	<5	2	2	2	2	2	2	2	14
61	Lurah	>10	4	2	5	4	2	2	2	21