

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN BUDAYA
ORGANISASI, MOTIVASI, DAN *JOB RELEVANT INFORMATION*
SEBAGAI VARIABLE MODERASI**



الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

SKRIPSI

Oleh:

Nama: An Umillah Riswaraji Julyarsyah

No. Mahasiswa: 16312020

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2020

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN BUDAYA
ORGANISASI, MOTIVASI, DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI
VARIABLE MODERASI

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai derajat Sarjana Strata-1
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Oleh:

Nama: An Umillah Riswaraji Julyarsyah

No. Mahasiswa: 16312020

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 11 November 2020

Penulis



(An Umillah Riswaraji Julyarsyah)

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH
DENGAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, DAN *JOB*
RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABLE MODERASI**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: An Umillah Riswaraji Julyarsyah

No. Mahasiswa: 16312020

Telah disetujui oleh dosen pembimbing

Pada tanggal 15 Oktober 2020

Dosen Pembimbing,



Dra. Erna Hidayah., M.Si., Ak.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT
PEMERINTAH DAERAH DENGAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN JOB
RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Disusun Oleh : **AN'UMILLAH RISWARAJI JULYARSYAH**

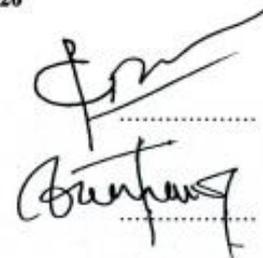
Nomor Mahasiswa : **16312020**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: **Kamis, 03 Desember 2020**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : **Erna Hidayah, Dra., M.Si., Ak.**

Penguji : **Sigit Handoyo, S.E., M.Bus.**



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.



MOTTO

Sebaik-baiknya manusia adalah yang bermanfaat bagi umat, bangsa dan negaranya



HALAMAN PERSEMBAHAN

Seiring rasa syukurku, kupersembahkan skripsi ini untuk:

Kedua Orangtuaku yang tercinta: Edy Heri Suasana dan Tri Atmini

Kakakku: Esa Bahtera dan Elan Jatiworlda Elmi

Adikku: Amiruddin Vidya Juniansyah

Ponakanku: Amira Elsa Rahmadhani

Berserta seluruh keluargaku dan sahabat-sahabatku



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil 'alamin, segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia serta nikmat yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga penulis diberi kemudahan dalam mengerjakan skripsi ini. Shalawat serta salam kepada Nabi besar junjungan kita semua Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari jaman kegelapan hingga saat ini dengan pedoman Al-Qur'an dan Hadist.

Penelitian ini yang berjudul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL MODERASI”**. Penyusunan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Univeritas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat dan karunia serta nikmat yang telah dilimpahkan-Nya kepada penulis sehingga selalu diberi kemudahan, petunjuk, dan kelancaran dalam mengerjakan skripsi.
2. Nabi Muhammad SAW yang selalu menjadi tokoh idola untuk kita semua.
3. Bapak Edy Heri Suasana dan Ibu Tri Atmini selaku kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan materil dan non materil. Terimakasih atas segala doa dan kasih sayang, dukungan, serta motivasi yang telah diberikan kepada penulis hingga sedewasa ini. Terimakasih atas segala pembelajaran formal maupun nonformal yang telah diberikan selama ini. Semoga penulis dapat menjadi anak yang dapat dibanggakan oleh Ayah dan Bunda. Serta, semoga Ayah dan Bunda selalu diberi kesehatan dan lindungan oleh Allah SWT.
4. Elan Jatiworlda Elmi dan Esa Bahtera selaku kakak penulis yang memberikan motivasi. Terma kasih karena selalu ada.
5. Amiruddin Vidya Juniansyah selaku adik penulis yang selalu mendukung dibelakang.
6. Amira Elsa Ramadhani selaku ponakan penulis yang selalu memberikan semangat selalu.
7. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

8. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
9. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si., Ak. CA., MCA., Dr. selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
10. Ibu Dra. Erna Hidayah M.Si., Ak selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, waktu, kritik, saran, dan arahan yang sangat bermanfaat dengan penuh kesabaran.
11. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu, pengalaman dan pelajaran yang sangat bermanfaat.
12. Naufan Sidiq, Aditya Rezha, dan Hernanto selaku sahabat penulis saat sekolah menengah atas. Terimakasih atas keceriaan serta tawa yang telah diberikan. Walaupun jarang tatap muka karena perbedaan kampus. Semoga selalu diberikan kemudahan oleh Allah SWT dalam menjalankan segala urusan.
13. Arella Marsha dan Azka Rafi atas segala keceriaan dan cerita yang telah diberikan kepada penulis sejak tahun pertama penulis masuk kampus.
14. Keluarga Koprasi Mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika, terima kasih telah menjadi teman penulis inovatif.
15. Keluarga Methamorfosa 23, terimakasih telah menjadi teman berjuang untuk menjadi lebih baik dan bermanfaat.

16. Keluarga KKN UII Angkatan 60 Desa Semampir, Kecamatan Buayan, Kabupaten Kebumen. Terimakasih sudah menjadi teman penulis hidup selama 30 hari. Terimakasih atas semua pembelajaran dan sambutan yang selalu penulis dengar dari pagi hingga pagi lagi.
17. Fadhila dan Naufan selaku teman pertama penulis dikampu, terimakasih atas semangatnya dikampus.
18. Wardhina, Tari, Afi, Dina, Olan, Dhoan, Arel, Azka, dan Naufal sebagai teman sekelas waktu kuliah, terimakasih semoga kalian sukses.
19. Akuntansi 2016, teman seperjuangan penulis selama berkuliah di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Semoga diberi kelancaran dan kemudahan oleh Allah SWT atas segala urusan kita.
20. Galuh Anin, Anggini Widya, dan Cila selaku pacar dan sahabat penulis, terimakasih atas semangat selama kita berteman. Semoga bertemu di kemudian hari.
21. Kepada responden yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini, karena penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dnegan segala kemudahan.

Terimakasih atas seluruh pihak yang Namanya tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga semua dibalas oleh Allah SWT. Penulis menyadari dalam menyusun skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis sangat menerima saran

dan kritik yang membangun untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 2020

Penulis



An Umillah Riswaraji Julyarsyah

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan	iv
Berita acara.....	v
Motto.....	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	xiv
Daftar Tabel	xviii
Daftar Gambar.....	xix
Daftar Lampiran	xx
Abstrak	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	9

BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Harapan	11
2.1.2 Stewardship Theory	12
2.1.3 Teori Kontijensi	14
2.1.4 Konsep Anggaran	14
2.1.5 Penyusunan Anggaran	16
2.1.6 Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.....	19
2.1.7 Budaya Organisasi.....	20
2.1.8 Motivasi	21
2.1.9 Job Relevant Information	22
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	23
2.3 Hipotesis Penelitian.....	25
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.....	25
2.3.2 Budaya Organisasi dapat Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	26
2.3.3 Motivasi dapat Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.....	27
2.3.4 Job Relevant Information dapat Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	28
2.4 Model Penelitian.....	30
BAB III MODEL PENELITIAN	31

3.1 Populasi dan Sampel.....	31
3.2 Sumber Data dan Pengumpulan Data.....	31
3.3 Variabel Penelitian.....	32
3.3.1 Variabel Dependen	33
3.3.2 Variabel Independen.....	33
3.3.3 Variabel Moderasi	34
3.4 Teknik Analisis Data	36
3.4.1 Analisis Deskriptif.....	36
3.4.2 Uji Kualitas Data	37
3.4.3 Uji Asumsi Klasik	37
3.5 Hipotesis Operasional.....	39
3.6 Pengujian Hipotesis	40
3.6.1 Uji T.....	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Hasil Pengumpulan.....	42
4.2 Karakteristik Responden.....	42
4.3 Analisis Deskriptif	47
4.4 Uji Kualitas Data	49
4.4.1 Uji Validasi.....	49
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	52
4.4 Uji Asumsi Klasik	52
4.4.1 Uji Normalitas	52

4.4.2 Uji Multikolinieritas	53
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	54
4.4.4 Uji Regresi Linier	55
4.5 Uji Hipotesis	56
4.5.1 Uji T.....	56
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	62
5.1 Kesimpulan	62
5.2 Keterbatasan Penelitian	63
5.3 Saran	63
5.4 Implikasi Penelitian.....	63
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN.....	74



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Bobot Skor.....	40
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner	42
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	43
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	43
Tabel 4.4 Karakteristik Respondn Berdasarkan Pendidikan Terakhir....	44
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	44
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	46
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	47
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas	50
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas.....	53
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas.....	53
Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas	54
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier.....	55
Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	38
-------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	68
Lampiran 2 Tabulasi Data Kuesioner	76
Lampiran 3 Karakteristik Responden	95
Lampiran 4 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	97
Lampiran 5 Hasil Uji Validiasi.....	98
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas	116
Lampiran 7 Uji Normalitas	117
Lampiran 8 Hasil Uji Multikolinieritas	118
Lampiran 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	119
Lampiran 10 Hasil Analisis Regresi	120



ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of participation in budgeting on the performance of local government officials with organizational culture, performance of local government officials, organizational culture, and motivation and job relevant information. Motivation and job relevant information become moderating variables as measured by budget preparation variables. The number of samples used in this study were 102 respondents. The sampling technique was purposive sampling. The data was collected by using a questionnaire method and processed using SPSS Statistics. The test results show that budgetary participation has a positive effect on the performance of local government officials. Meanwhile, organizational culture, motivation, and job relevant information strengthen the relationship between budgetary participation on the performance of local government officials and have a significant effect on budget preparation, organizational culture, motivation and job relevant information.

Keywords: Budgeting, performance of local government officials, organizational culture, motivation, job relevant information.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi, motivasi dan job relevant information sebagai variabel moderasi yang diukur dengan variabel penyusunan anggaran, kinerja aparat pemerintah daerah, budaya organisasi, motivasi dan *job relevant information*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 102 responden dengan Teknik pengambilan sampel adalah dengan menggunakan purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner dan diolah menggunakan SPSS Statistic. Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Sedangkan budaya organisasi, motivasi, dan job relevant information memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah pengaruh yang signifikan terhadap penyusunan anggaran, budaya organisasi, motivasi dan *job relevant information*.

Kata Kunci: Penyusunan anggaran, kinerja aparat pemerintah daerah, budaya organisasi, motivasi, *job relevant information*.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di lingkungan bisnis global yang terus berkembang dan semakin kompetitif, menuntut perusahaan untuk terus berkembang agar bisa bertahan. Undang-Undang Nomor 32 (2004) menjelaskan tentang pengembangan otonomi suatu Daerah atau Kabupaten atau Kota yang dilakukan dengan cara memperhatikan prinsip dalam berdemokrasi, bermasyarakat, keadilan dan pemerataan, yang memperhatikan keanekaragaman dan potensi suatu daerah.

Anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) adalah instrument yang digunakan dalam mengambil sebuah kebijakan yang utama bagi suatu pemerintah daerah agar sebuah pemerintah daerah tersebut bisa menjalankan tugasnya. Salah satu instrument yang digunakan dalam mengambil sebuah kebijakan dalam sebuah instansi pemerintah adalah anggaran daerah. Dalam upaya pengembangan kapabilitas dan kredibilitas di dalam suatu pemerintah maka anggaran daerah menduduki posisi yang utama dan aktual. Salah satu yang menjadi komponen penting dari perencanaan sebuah kinerja pemerintah adalah dengan penyusunan anggaran. Rencana tentang kegiatan di masa yang akan datang dapat dilihat dari anggaran yang akan digunakan. Suatu organisasi memiliki rencana dan tujuan yang diterjemahkan ke dalam sebuah anggaran sebagai strategi dalam Kartika (2010). Dalam lingkungan bisnis komponen utama dalam pemerintah adalah anggaran yang cepat berubah. Anggaran digunakan dalam mencapai tujuan dalam menentukan kemajuan serta gambaran kuantitatif dari tujuan manajemen dalam Wirjono et al. (2007).

Wirjono et al. (2007) menyebutkan bahwa secara sederhana dalam penyusunan anggaran dibagi menjadi dua yaitu *top-down* dan *bottom-up*. *Top-down* adalah anggaran yang disusun dengan melibatkan partisipasi bawahan secara signifikan dan *bottom-up* adalah anggaran yang disusun dengan memberikan kesempatan bagi manajer level bawah untuk ikut serta dalam menentukan anggaran.

Dibutuhkan kerja sama dari berbagai tingkatan manajemen dalam pendekatan partisipasi untuk mengembangkan rencana anggaran. Dalam suatu organisasi harus memberikan masukan yang terbaik sesuai dengan bidang yang dikerjakan sehingga memiliki tanggung jawab dalam suatu kerjasama ketika melakukan penyusunan sebuah anggaran.

Anggaran penting dalam organisasi sektor publik dan organisasi pemerintah tidak hanya penting bagi perusahaan swasta. Penyusunan anggaran yang ada di sektor swasta berbeda dengan penyusunan anggaran yang ada di sektor publik dan organisasi pemerintah. Pada sektor swasta anggaran lebih bersifat rahasia dan tidak terpublikasi, sementara pada sektor pemerintah anggaran harus diinformasikan secara transparan kepada publik untuk mendapatkan masukan untuk pelaksanaan anggaran kedepannya dalam Ayu et al. (2018).

Salah satu sarana untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yaitu dengan berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran merupakan bagian dari rangkaian proses anggaran yang disusun direktur (*principal*) dan manajer (*agen*). Partisipasi mulai dari proses penyusunan anggaran sampai dengan pelaksanaan anggaran dapat memberikan pengaruh positif kepada seluruh tingkat manajemen dalam mencapai tujuan sebuah organisasi dalam (Irfan et al. (2016). Besar anggaran yang disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuatan anggaran terbilang efektif karena terjadi

pertukaran informasi yang efektif yang dekat dengan lingkungan operasi dalam Govindarajan (2007).

Perbedaan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran di pemerintah daerah dalam peningkatan kinerja mendorong peneliti untuk melakukan riset lebih lanjut. Sebagian penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja secara signifikan dalam Triseptya et al. (2017). Partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif pada kinerja manajerial dalam Agusti (2012). Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran, semakin meningkat pula kinerja manajerial.

Salah satu Teori dalam bentuk motivasi adalah *Goal setting theory*. *Goal Setting Theory* adalah teori yang menekankan pada pentingnya kinerja yang dihasilkan dengan tujuan yang ditetapkan. Pemahaman dasar dalam *goal setting theory* yaitu ketika seorang yang mampu memahami tujuan yang direncanakan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kinerja kerjanya. Motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerja sesuai niat dengan tujuan yang ditetapkan dalam Purnamasari (2019). Mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya harus dimiliki oleh seorang individu.

Teori-teori lain yang mendukung hasil penelitian tersebut adalah teori harapan dan *stewardship theory*. Teori harapan pertama kali dikemukakan oleh Vroom (1964). Dalam teori harapan terdapat faktor *expectancies* dan *valences* dalam Hidayati (2002). *Expectancies* yaitu kepastian tentang perilaku seorang individu akan menghasilkan sesuatu di waktu yang akan datang. *Valences* berarti nilai dalam individu atas hasil dari dampak yang diterima. Dalam penyusunan anggaran akan terjadi peningkatan motivasi karyawan dan sehingga akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Dalam *stewardship theory* menjelaskan pada kondisi tertentu manajer sebagai *steward* sehingga bertindak sesuai kepentingan. Manajer dalam *stewardship theory* akan memiliki perilaku sesuai dengan kepentingan bersama. Pada saat terjadi perbedaan kepentingan antara pemilik dan *steward*, maka *steward* akan berusaha untuk bekerja sama daripada menentang pemilik. Karena di sisi *steward* melihat adanya usaha untuk mencapai tujuan sebuah organisasi sehingga merasa kepentingan bersama dan berperilaku merupakan pertimbangan yang utama dan rasional.

Kinerja manajerial dapat dikatakan efektif apabila tujuan anggaran yang dapat tercapai dan bawahannya mendapatkan kesempatan dalam keterlibatan penganggaran. Partisipasi yang dilakukan bawahan kepada atasan dapat memberikan informasi secara langsung. Bawahan juga dapat memberikan informasi pribadi yang terkait dengan anggaran yang dipakai dalam proses penyusunan anggaran. Kinerja suatu pemerintah daerah sangat berhubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran, karena dalam kinerja aparat pemerintah daerah bisa diketahui berdasarkan kegiatan partisipasi aparat ketika menyusun sebuah anggaran dalam pemerintahan dalam Triseptya et al. (2017).

Setiap organisasi memiliki perbedaan dan ciri khas yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lain. Ciri khas tiap organisasi tersebut menjadi pembeda dan menjadi identitas bagi sebuah organisasi. Ciri khas pembeda dan identitas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Nilai yang dianut bersama anggota organisasi adalah budaya dalam organisasi, sehingga membentuk perilaku suatu kelompok dalam Agusti (2012). Budaya organisasi akan memengaruhi cara pandang pekerja pada organisasi untuk berperilaku, serta menyebabkan pekerja memiliki cara pandang dalam melaksanakan aktivitas pekerja mereka.

Selain itu budaya organisasi, untuk mendorong terciptanya tindakan dan sikap yang profesional dalam menyelesaikan sesuai pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan bidangnya masing-masing maka perlu memperhatikan motivasi karyawan atau pegawai karena dengan budaya organisasi sehingga akan meningkatkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Perusahaan hendaknya mengetahui terlebih dahulu apa motivasi keinginan dari anggota organisasi tersebut, sehingga akan terjadi keselarasan motivasi antara anggota organisasi dengan organisasi tentang bagaimana cara kerja yang sama yang membawa perusahaan pada kinerja yang maksimal. Sehingga antara anggota dan organisasinya dapat bekerja secara maksimal, terintegrasi dan efektif untuk pengembangan organisasi kedepannya.

Partisipasi penyusunan anggaran memberikan dampak yang baik kepada manajer yang berada di tingkat bawah untuk memberi masukan berupa informasi penting dan pendapat yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya. Manajer yang ikut serta dalam penyusunan anggaran akan berusaha memberikan informasi yang terpercaya dan akurat dalam penyusunan suatu anggaran sehingga menjadi lebih relevan. Selain itu manajer akan berusaha maksimal dan bertanggung jawab untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan tugas, maka semakin tinggi keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. *Job relevant information* merupakan informasi yang berguna untuk membuat keputusan dalam Herda Nengsy (2013b). *Job relevant information* membantu manajer untuk mengambil keputusan yang lebih baik.

Beberapa penelitian sebelumnya melakukan penelitian serupa yaitu dengan menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh beberapa variabel moderasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Agusti (2012) dengan hasil positif secara signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Partisipasi

penyusunan anggaran memiliki hubungan positif secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dalam Afdalul dan Nur (2018). Sementara, dalam Ietje dan Henry (2012) serta menyampaikan bahwa antara partisipasi penyusunan anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Dengan adanya kesimpulan yang berbeda dari beberapa penelitian tersebut menjadi dasar untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah aparat pemerintah daerah yaitu Pemerintah Daerah Kota Yogyakarta. Melihat pertimbangan pada tahun 2019 Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) memberikan penghargaan kepada Pemerintah Kota Yogyakarta dalam bidang pelayanan terbaik kota. Pada tahun 2019 Pemerintah Kota Yogyakarta memperoleh dua penghargaan, yaitu penghargaan Opini Wajar Tanpa Pengecualian dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tentang laporan keuangan Pemerintah Daerah pada tahun 2018 dan penghargaan atas prestasinya mampu meraih Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebanyak sepuluh kali berturut-turut. Pada tahun yang sama Indonesia *Institute for Public Governance* (IIPG) memberikan penghargaan kinerja dan tata kelola pemerintahan terbaik kepada Pemerintah Kota dengan kategori *Gold*. Dari penghargaan tersebut Pemerintah Kota Yogyakarta termasuk dalam institusi publik melakukan reformasi tata kelola melalui peningkatan kesadaran dan ketertarikan terhadap reformasi tata kelola pada sektor publik serta mencapai kinerja terobosan dalam pertumbuhan social ekonomi dan pembangunan jangka panjang serta. Selain itu di tahun yang sama juga, Media Indonesia juga memberikan penghargaan kepada Pemerintah Kota Yogyakarta dengan kategori *Government Officer* karena sepak terjang dan kebijakan yang dilakukan berdampak langsung kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kota Yogyakarta dengan menggunakan budaya organisasi, motivasi, dan *job relevant information* sebagai variabel moderasi. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul penelitian **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Budaya Organisasi, Motivasi, dan *Job Relevant Information* Sebagai Variable Moderasi”**

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai latar belakang yang telah dibahas di atas, dapat dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?
2. Apakah budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?
3. Apakah motivasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?
4. Apakah *job relevant information* memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah
2. Menganalisis budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah
3. Menganalisis motivasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah
4. Menganalisis *job relevant information* memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan memperdalam wawasan penulis, terutama ilmu akuntansi manajemen dan akuntansi pemerintahan kaitannya dengan kinerja aparat dalam pemerintah daerah serta faktor yang memengaruhinya yaitu, partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, motivasi, dan *job relevant information*.

2. Manfaat Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pemerintah daerah dalam hal partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan sistematika yang secara berurutan terdiri dari beberapa bab, yaitu: Bab I Pendahuluan, Bab II Kajian Pustaka, Bab III Metode Penelitian, Bab IV Analisis Data dan Pembahasan, Bab V Penutup. Selanjutnya, deskripsi masing-masing bab akan dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan landasan teoritis yang mendasari penelitian, tinjauan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, serta model penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini deskripsi tentang bagaimana peneliti akan dilaksanakan. Oleh karena itu, pada bagian ini akan diuraikan mengenai penentuan sample, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variable, hipotesis operasional, serta metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan gambaran umum objek penelitian, data, analisis data, interpretasi hasil olah data, dan argumentasi atau pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran dan implikasi dari hasil analisis yang telah dilakukan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 Teori Harapan

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa dalam memotivasi seseorang untuk giat dalam bekerja tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan ia butuhkan dari hasil pekerjaan dalam Sinuhaji (2014).

Dalam konsep harapan, maka hasil yang dicapai individu tergantung pada pilihan dan kejadian di luar kendalinya. Individu memilih alternatif yang melibatkan hasil yang tidak pasti, sehingga perilaku individu dipengaruhi preferensi di antara hasil dan tingkat keyakinan terhadap hasil, keyakinan inilah yang kemudian oleh para psikolog disebut harapan dalam Nilawati (2013).

Dalam pemahaman seorang individu dan keterkaitan antara kinerja dan imbalan, antara upaya dan kinerja, dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya melalui tujuan individual. Teori harapan menjelaskan tentang kebutuhan yang dicari oleh seseorang untuk dapat dipenuhinya sehingga tidak memastikan bahwa individu memersepsikan kinerja tinggi pasti mengantarkan pada pemenuhan kebutuhan yang ada dalam Kadji (2012).

Menurut Syukri et al. (2019) teori harapan berfokus kepada tiga hubungan yaitu hubungan antara hubungan imbalan dan daya tarik, hubungan kinerja dan imbalan, serta hubungan usaha dan kinerja.

1. Hubungan Imbalan dan Daya Tarik

Motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh daya tarik dan imbalan yang mereka dapatkan. Daya tarik tersebut bisa terpengaruh oleh imbalan yang akan memuaskan keinginan atau kebutuhan, atau bisa juga berhubungan dengan tujuan pribadi.

2. Hubungan Kinerja dan Imbalan

Hubungan kedua adalah kinerja yang dilakukan dan imbalan yang akan diterima. Imbalan sendiri dapat berupa uang tapi juga dapat berupa pujian, pengakuan, prestasi, atas tanggung jawab dan yang lainnya. Seseorang akan termotivasi apabila seseorang tersebut mempercayai bahwa ketika meningkatkan tingkat kinerja yang lebih tinggi maka akan mendapat imbalan yang lebih besar.

3. Hubungan Usaha dan Kinerja

Seseorang akan termotivasi untuk berusaha dan bekerja sehingga usaha yang dikeluarkan akan meningkatkan hasil pekerjaan. Hasil disini juga bergantung terhadap penilaian yang dilakukan oleh orang lain akan usaha dan pekerjaannya.

2.1.2 *Stewardship Theory*

Stewardship theory adalah situasi di mana manajer tidak memiliki motivasi untuk tujuan individu namun lebih mengutamakan kepentingan suatu organisasi dalam Lubis (2015). Manajer diibaratkan sebagai *steward* atau bisa disebut pelayan yang memiliki motivasi dalam bekerja sesuai dengan keinginan owner atau pemilik (*principal*). Sebagai *steward*, manajer tidak akan meninggalkan tugas dan berupaya untuk mencapai sasaran organisasi dalam Winda et al. (2015).

Dalam *stewardship theory* manajer selalu bekerja sama di dalam organisasi sehingga bersedia melayani kepada pemilik. Teori ini menjelaskan tentang sebuah kepentingan bersama yang dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan seorang manajer.

Stewardship Theory dalam hal ini manajer akan bertindak sesuai dengan kepentingan bersama dalam sebuah organisasi. Ketika terjadi perbedaan kepentingan antara manajer dan pemilik, maka manajer akan berusaha untuk bekerja sama. Manajer dengan cara seperti ini memiliki pandangan lebih rasional untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. *Stewardship theory* diasumsikan sebagai hubungan antara kesuksesan sebuah organisasi dengan kepuasan sebagai pemilik dalam Raharjo (2020).

Stewardship theory dibuat berdasarkan asumsi atas filosofis tentang sifat manusia. Sebagai manusia pada hakekatnya mampu bertanggungjawab, memiliki integritas, dapat dipercaya dan jujur. Pada *stewardship theory*, manajemen menjadi sebuah institusi yang percaya untuk bertindak bagi kepentingan organisasi dan *principal* dalam Beby Natalya (2013).

Stewardship theory memiliki sifat dasar integritas, bertanggungjawab dan amanah sebagai sifat dasar yang membangun menurut Puspitasari dan Darma (2019). *Stewardship theory* bertolak belakang dengan *agency theory*. Pada *agency theory*, agen lebih mementingkan dirinya sendiri daripada kepentingan sebuah organisasi Raharjo (2020). *Stewardship theory* bertujuan untuk memberikan pelayanan sehingga baik digunakan dalam organisasi di pemerintah.

2.1.3 Teori kontingensi

Teori ini menyebutkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen dan pengendalian yang dapat diaplikasikan secara universal. Teknik akuntansi dan pengendalian yang tepat untuk digunakan bergantung pada keadaan atau faktor-faktor kontingensi yang memengaruhi suatu perusahaan dalam Triani dan Sujana (2018). Dalam pendekatan kontingensi bertujuan untuk melihat adanya hubungan antara desain sistem akuntansi dengan variabel-variabel kontekstual (kontingensi). Manajemen dapat mengevaluasi tentang keefektifan hubungan variabel yaitu variabel dependen dan independen. Dalam hal ini hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Pendekatan ini dimaksudkan dengan adanya variabel lain yang bertindak sebagai variabel intervensi atau moderasi sehingga memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menurut Brownell (1981). Dalam penelitian ini pendekatan variabel kontingensi yang digunakan adalah budaya organisasi, motivasi, dan *job relevant information* sebagai variabel moderasi.

2.1.4 Konsep Anggaran

Anggaran merupakan rencana kerja secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain dalam jangka waktu satu tahun menurut Wirjono et al. (2007).

Anggaran merupakan rencana yang disusun secara sistematis meliputi kegiatan perusahaan dalam satuan keuangan dan untuk jangka waktu yang akan datang menurut Beby Natalya (2013). Dalam suatu organisasi, anggaran merupakan elemen penting. Dalam suatu organisasi, anggaran dibutuhkan untuk

membuat strategi ke dalam rencana dan tujuan baik jangka pendek maupun jangka Panjang dalam Wardani dan Sudaryati (2015).

Perencanaan dan penganggaran merupakan hal yang penting dari proses penentuan kebijakan dalam rangka penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan, sehingga output dari perencanaan adalah penganggaran menurut Widyaningsih (2011). Anggaran disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan perusahaan dalam proses penyusunan program. Dalam proses penyusunan anggaran (*budgetess*) menjadikan rencana kegiatan dalam berbagai program, yang dilaksanakan dalam tahun anggaran, sebagai dasar untuk menyusun anggaran yang menjadi tanggung jawabnya Wirjono et al. (2007). Anggaran mampu memperjelas dan mendukung tercapainya sasaran dan tujuan program pemerintah dengan didasarkan pada rancangan jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga pentingnya anggaran dalam suatu organisasi dapat tercermin dalam fungsi dan tujuan anggaran.

Menurut Govindarajan (2007) tujuan utama kegiatan penyusunan anggaran operasi yaitu:

1. Menyelaraskan dengan rencana strategi
2. Membantu mengordinasi aktivitas dengan operasi
3. Menugaskan tanggungjawab kepada manajer dalam mengontrolisasi dan untuk menginformasikan kepada mereka tentang kinerja yang diharapkan
4. Memperoleh komitmen untuk mengevaluasi kinerja aktual

Adapun fungsi dan kegunaan pokok anggaran (*budget*) menurut Wirjono et al. (2007) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran memberikan arahan, tugas, pedoman dan target yang harus dicapai dalam organisasi.

2. Sebagai alat pengordinasian kerja

Anggaran sebagai alat untuk menyatukan antara kinerja seluruh bagian agar saling mendukung dan mampu bersinergi dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Sebagai alat evaluasi kerja

Anggaran berperan sebagai parameter untuk menilai cita-cita dan realisasi dalam kegiatan perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diamanahkan kepada para karyawan

2.1.5 Penyusunan Anggaran

Penganggaran merupakan proses untuk mempersiapkan suatu anggaran di waktu yang akan datang dalam Widyaningsih (2011). Menurut Indrawati (2010) menjelaskan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang akan dicapai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran moneter. Menurut Putra (2017) penyusunan anggaran merupakan tahap akhir dari proses perencanaan. Sedangkan perencanaan itu sendiri melalui empat tahap yaitu visi dan misi, penetapan tujuan dan strategi, *programming* dan *budgeting*. Dalam penyusunan anggaran dimulai dari perencanaan strategi yang di dalam nya terdapat proses penetapan tujuan dan strategi untuk mencapai

tujuan yang dipilih kemudian menyusun program-program untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Govindarajan (2007) menjelaskan mengenai 3 pendekatan dalam penyusunan anggaran diantaranya sebagai berikut:

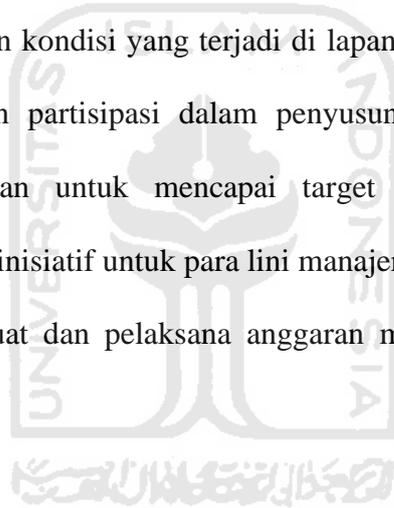
1. Pendekatan *top down* adalah pendekatan di mana manajemen puncak menetapkan anggaran yang harus dilakukan oleh bawahan yaitu pegawai atau manajemen pusat pertanggungjawaban.
2. Pendekatan *bottom up* adalah pendekatan di mana pegawai memberikan rencana anggaran kepada pihak manajer pusat pertanggungjawaban kemudian diajukan kepada manajemen puncak.
3. Pendekatan yang dianggap paling efektif adalah pendekatan partisipasi, di mana pendekatan ini merupakan kombinasi antara pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan ini merupakan interaksi antara bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran

Dengan adanya beberapa pendekatan mengenai penyusunan anggaran sehingga memberikan dampak yang positif kepada pengambilan kebijakan oleh pemegang kepentingan. Menurut Triani dan Sujana (2018) partisipasi penyusunan anggaran memberikan dampak positif kepada organisasi sebagai berikut:

1. Dapat meningkatkan kebersamaan para manajer karena anggaran yang ditetapkan yang dibuat bersama.
2. Dapat meningkatkan tanggung jawab manajer atas capaian anggaran yang disusunnya.

3. Memberikan informasi bagi seluruh manajer mengenai kondisi yang dihadapi.
4. Meningkatkan komunikasi positif antara atasan dan bawahan.

Anggaran memiliki dampak terhadap perilaku aparat terutama ketika terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran adalah pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi menurut Wardani dan Sudaryati (2015). Pada partisipasi penyusunan anggaran lebih memerlukan suatu aspirasi atau saran dari berbagai pihak pemegang kepentingan, disebabkan anggaran itu harus sejalan dengan kondisi yang terjadi di lapangan dalam Afdalul dan Nur (2018). Keunggulan partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah dapat memotivasi bawahan untuk mencapai target anggaran, dapat memacu peningkatan moral, inisiatif untuk para lini manajer, pertukaran informasi yang efektif antar pembuat dan pelaksana anggaran menurut Savitri dan Sawitri (2014).



2.1.6 Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja aparat pemerintah merupakan suatu sistem untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian strategi dengan bantuan alat ukur finansial dan non finansial menurut Agusti (2012). Kinerja aparatur merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi dalam Hazmi (2014). Menurut Herda Nengsy (2013a) kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 (2004) tentang Rencana Kerja Pembangunan Daerah yang digunakan sebagai dasar dalam menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) perlu memperhatikan tiga prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Teknokratis

Dalam rencana kerja pembangunan daerah sangat ditentukan oleh program dan kebijakan yang telah disepakati bersama melalui musyawarah rencana pembangunan yang menghasilkan suatu proses pemikiran strategis.

2. Prinsip Partisipatif dan Demokratis

Penyusunan rencana kerja pembangunan daerah dilaksanakan secara transparan dan melibatkan *stakeholder* yang ada dalam pengambilan sebuah keputusan secara musyawarah.

3. Prinsip Politis

Penyusunan rencana kerja pembangunan daerah melibatkan proses komunikasi dan konsultasi terutama kepala daerah dan DPRD.

2.1.7 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi dalam Alindra (2015). Budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu menurut Trang (2013). Sebuah budaya organisasi diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang sebelumnya memiliki karakter tersendiri dan akan terus diturunkan kepada anggota organisasi yang baru sehingga norma dan nilai yang sudah ada dalam sebuah organisasi tidak hilang dan menjadi pembeda antara organisasi dengan organisasi yang lain dalam Pratiwi dan Setyowati (2017).

Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia (SDM) agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang menurut Oemar (2013). Budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu individu ketika bekerja. Pada sisi internal budaya organisasi dalam aparatur akan memberikan sugesti dan saran kepada semua perilaku yang dapat dikerjakan dan dapat diselesaikan sehingga akan memberikan keuntungan pada aparatur itu sendiri. Budaya organisasi akan memberikan dampak adanya rasa percaya diri terhadap pekerjaannya. Karakter tersebut meningkatkan harapan agar kinerjanya terus meningkat.

2.1.8 Motivasi

Menurut Tenriwaru et al. (2016) menyebutkan arti motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai sesuatu. Menurut Laksmiari (2019) motivasi kerja adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri seperti (1) berasal dari baik dari dalam maupun dari luar individu, (2) dapat menimbulkan perilaku bekerja dan (3) menentukan bentuk, tujuan, intensitas lamanya bekerja.

Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau giat bekerja dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal dalam Arief (2016). Menurut Ermawati (2017) motivasi dapat meningkatkan kemauan seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Motivasi dalam bekerja sangat berguna dan penting dalam organisasi sebab dengan motivasi tersebut karyawan akan memiliki semangat dalam bekerja sehingga prestasi kerja akan baik yang akan mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang bekerja di SKPD dengan memiliki motivasi sehingga memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidangnya akan memiliki dampak yang baik dalam penyusunan anggaran sehingga memiliki target dan tujuan untuk mencapainya.

2.1.9 Job Relevant Information

Menurut Syukri et al. (2019) *job relevant information* adalah informasi yang digunakan dalam pembuatan keputusan yang berhubungan dengan

pekerjaan dan tugas. Informasi mengenai *job relevant* merupakan informasi yang dapat membantu secara tepat dan akurat kepada manajer dalam memilih tindakan yang terbaik dalam Irfan et al. (2016). *Job relevant information* memberikan penjelasan mengenai solusi atas tindakan dan keputusan untuk mencapai tujuan menurut Herda Nengsy (2013a).

Pemahaman tugas yang diberikan atasan kepada bawahan sangat membantu dalam melaksanakan tugas. Adanya penjelasan memberikan pemahaman yang lebih baik bagi bawahan dalam melaksanakan tugas. Transfer informasi terkait tugas (*task relevant knowledge*) dapat meningkatkan kinerja mereka.

Peranan informasi dalam mempermudah dalam *job relevant information* ketika membuat keputusan yang memiliki manfaat dalam meningkatkan kemampuan karakter individu terhadap peningkatan kinerja aparat dalam Sawitri et al. (2015). Hal ini karena adanya partisipasi manajer tingkat bawah memiliki kesempatan untuk memberikan adanya informasi yang mereka miliki untuk membantu dalam pembuatan keputusan. Sehingga dengan adanya informasi yang relevan dengan tugas maka tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Ketersediaan informasi akan membantu manajer dalam menyusun perencanaan dan strategi dalam mencapai tujuan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Lalu M. Furkan (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial dengan <i>Job Relevant Information</i> sebagai Pemoderasi	Partisipasi Anggaran	Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial, <i>Job Relevant Information</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
			Gaya Kepemimpinan	
			Kinerja Manajerial	
			<i>Job Relevant Information</i>	
2	Pipit Fitri Rahayu (2019)	Pengaruh Partisipasi Panyusunan Anggaran, Komitment Organisasi, dan Profesionalisme terhadap Kinerja Manajerial Bank BUMN Kota Palembang	Partisipasi Anggaran	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Profesionalisme berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial
			Komitment Organsasi	
			Profesionalisme	
			Kinerja Manajerial	
3	Agnesia Tapussa (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi SKPD Palu	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah, Kepuasan Kerja dan Komitment Organisasi dapat Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap
			Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah	
			Kepuasan Kerja	

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			Komitmen Organisasi	Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah SKPD Palu
4	Afdalul Audad, Nur Hidayati dan Junaidi (2018)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating Kota Malang	Partisipasi Penyusunan Anggaran Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Budaya Organisasi Komitmen Organisasi	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah, Budaya Organisasi dapat Memoderasi sedangkan Komitmen Organisasi tidak dapat Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Kota Malang
5	Regina Amalia Bumilo, Lintje Kalangi, dan Jessy D. L. Warongan (2018)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Moderating pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo	Partisipasi Penyusunan Anggaran Kinerja Manajerial Motivasi Komitmen Organisasi Job Relevant Information	Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Gorontalo, sedangkan Motivasi, Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information tidak berpengaruh sebagai Variabel Moderasi

2.1 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Proses penyusunan anggaran dengan keikutsertaan manajer ditingkat atas, menengah dan bawah di dalamnya. Partisipasi anggaran dalam organisasi sektor publik tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Sehingga dengan partisipasi anggaran, anggaran dapat disusun dan dipresentasikan sesuai dengan kebutuhan anggota. Dalam partisipasi penyusunan anggaran perlu melibatkan seluruh elemen manajemen pada level atas maupun bawah. Pendekatan manajerial dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individu yang partisipatif. Individu diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah memiliki pengaruh positif secara signifikan dalam Syukri et al. (2019). Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran, maka semakin baik kinerja aparat pemerintah daerah menurut Hazmi (2014). Dari penjelasan di atas, peneliti ini merumuskan hipotesis:

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2.3.2 Budaya Organisasi dapat Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Budaya organisasi dalam Shaliha et al. (2017) mempunyai fungsi utama yaitu sebagai perekat sosial yang mengikat karyawan dan membantunya untuk memahami tempat kerja. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarah kepada perilaku anggotanya. Suatu budaya yang kuat dapat menjadikan instansi atau perusahaan bisa melakukan lebih baik dibandingkan dengan budaya yang lemah. Sehingga mendorong nilai yang dibuat dapat membentuk nilai-nilai yang lebih baik muncul di masa depan. Budaya organisasi merupakan komponen penting dalam peningkatan kinerja aparat. Budaya organisasi pada sisi internal aparatur akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses. Budaya organisasi akan memberikan keuntungan pada aparatur karena memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada setiap anggota, maka semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah.

Budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dalam Afdalul dan Nur (2018). Haitamy et al. (2018) menyatakan adanya pengaruh positif budaya organisasi dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Artinya semakin tinggi budaya organisasi instansi aparat pemerintah daerah maka semakin tinggi pula partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja

aparatus pemerintah daerah tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Budaya Organisasi dapat memperkuat hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatus Pemerintah Daerah

2.3.3 Motivasi dapat Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatus Pemerintah Daerah

Teori harapan dalam Bumulo et al. (2018) menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh dalam melaksanakan pekerjaannya pada sikap individu. Teori harapan sendiri merupakan salah satu teori motivasi yang menekankan pada pemahaman mengenai tujuan individu antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, serta pada akhirnya antara imbalan dan kebutuhan individu. Motivasi merupakan derajat individu untuk berusaha mencapai tujuan organisasi dengan sebaik mungkin dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Semangat dan dorongan individu dalam bekerja yang baik akan memberikan manfaat ketika melakukan proses partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan baik sehingga kinerja juga akan meningkat.

Motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan perusahaan swasta dan motivasi yang dimiliki oleh pegawai sektor publik berbeda. Pegawai yang bekerja di perusahaan swasta memiliki kondisi yang berbeda dengan pegawai sektor publik. Dalam proses penyusunan anggaran, prestasi pegawai sudah ditetapkan oleh peraturan sehingga pegawai sektor publik memiliki motivasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran karena dalam lingkungan sektor publik. Sementara pegawai perusahaan swasta memiliki

motivasi yang rendah dalam proses penyusunan anggaran karena mereka mengejar prestasi kerja.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suci et al. (2019) mengenai motivasi sebagai moderasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, maka dari pemaparan tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₃: Motivasi dapat memperkuat hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

2.3.4 *Job Relevant Information* dapat Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Job relevant information (JRI) dalam Bumulo et al. (2018) merupakan informasi utama yang dapat membantu manajer melalui informasi mengenai kondisi organisasi yang berhubungan dengan tugas. *Job relevant information* dapat memberi alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan oleh manajer menjadi lebih baik untuk tujuan organisasi serta pencapaian kinerja secara lebih efektif dan efisien. *Job relevant information* dalam proses partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja.

Partisipasi penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran diharapkan cepat meningkatkan kinerja manajerial dan secara keseluruhan. Keterlibatan bawahan dalam memberikan informasi yang relevan dalam penyusunan anggaran sesuai dengan ketersediaan informasi. *Job relevant information* dapat memberikan prediksi akurat tentang pencapaian kinerja dan tujuan organisasi atas kondisi lingkungan organisasi dan

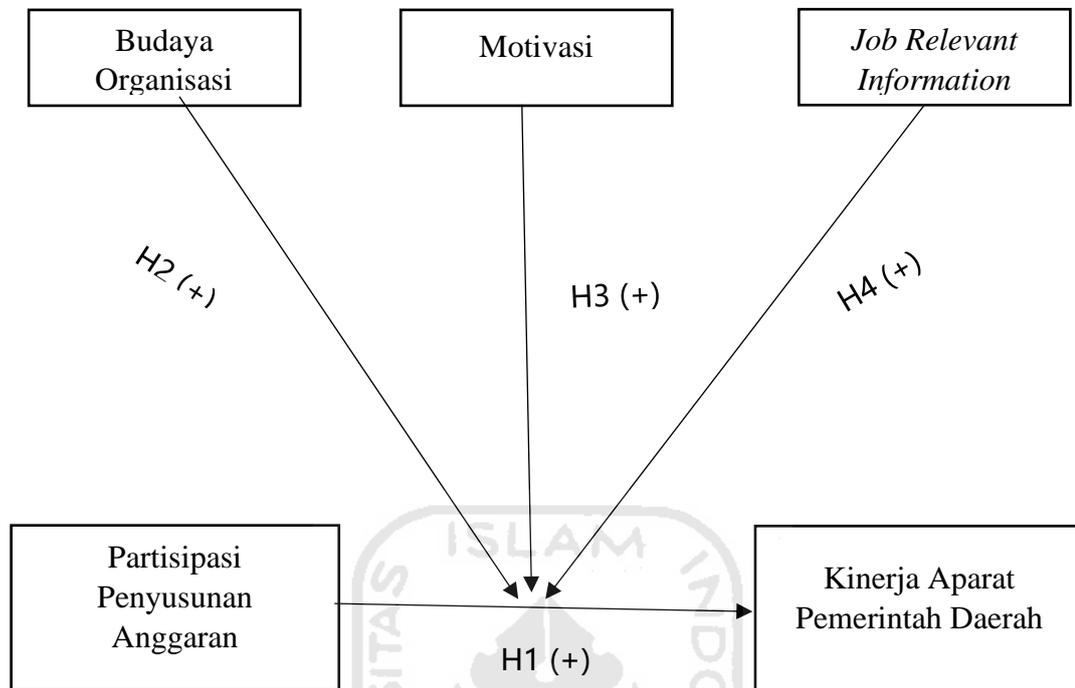
menentukan tindakan terbaik melalui alternatif pilihan yang paling efektif dan efisien. Dengan semakin meningkatnya partisipasi penyusunan anggaran dipadukan dengan *job relevant information* yang berhubungan dengan pekerjaan akan dapat meningkatkan kinerja manajer.

Job relevant information berpengaruh positif dan signifikan memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah menurut Yani (2017). Penelitian tersebut juga sejalan dengan hasil yang dikemukakan oleh Hazmi (2014). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: *Job Relevant Information* dapat memperkuat hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah



2.2 Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan populasi pejabat struktural Pemerintah Kota Yogyakarta yang berperan dalam penyusunan anggaran seperti Kepala Dinas, Kepala Tata Usaha, Kepala Sub Bagian Keuangan, Camat dan pangkat yang memiliki wewenang dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan struktur organisasi pemerintah daerah Kota Yogyakarta tahun 2020 terdapat 110 pejabat struktural.

Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk pengambilan sample metode *purposive sampling*, yaitu dengan penentuan sample dengan pertimbangan tertentu Pratiwi dan Setyowati (2017). Teknik *purposive sampling* dipilih dengan menetapkan kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai eslon III dan eslon IV yang bekerja di lingkungan pemerintah Kota Yogyakarta yang memang paham mengenai proses penyusunan anggaran yang nantinya akan memudahkan tujuan dari penelitian ini karena responden sudah memahami penganggaran.

3.2 Sumber Data dan Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Peneliti memperoleh sumber data dari penyebaran kuesioner kepada responden, dengan cara melakukan pengumpulan data yang disajikan dalam bentuk

pertanyaan kepada responden. Teknik pengumpulan data yang disebarkan oleh peneliti melalui penyebaran *via online* dan *via offline* kepada responden.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala Likert dengan empat pilihan, yaitu Sangat Setuju, Setuju, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Masing-masing memiliki bobot skor:

Bobot Skor

Tabel 3.1

Respons	Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.3 Variabel Penelitian

Variabel dari suatu penelitian dapat dikategorikan ke dalam variabel dependen (Y) atau variabel terikat, variabel independen (X) atau variabel bebas, dan variabel moderasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparat pemerintah daerah. Variabel independen yaitu variabel yang menyebabkan perubahan pada variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (X_1). Sedangkan variabel moderasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X_2), motivasi (X_3) dan *job relevant information* (X_4). Dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparat pemerintah daerah (Y).

3.3.1 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja aparat pemerintah daerah. Ven (1980) dalam Wulandari (2011) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan realisasi sasaran organisasi yang ditetapkan untuk mencapai suatu prestasi. Variabel kinerja aparat pemerintah daerah dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 7 instrumen yang dikembangkan oleh Wulandari (2011). Pengukuran variabel kinerja aparat pemerintah daerah menggunakan instrument kuesioner terdiri dari 7 indikator, yaitu:

- 1) Pencapaian target kinerja kegiatan pada suatu program.
- 2) Ketepatan dan kesesuaian hasil.
- 3) Tingkat pencapaian program.
- 4) Dampak hasil kegiatan kehidupan masyarakat.
- 5) Kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran.
- 6) Pencapaian efisiensi operasional.
- 7) Perilaku pegawai.

3.3.2 Variabel Independen

Menurut Brownell (1981) dalam Wulandari (2011) partisipasi penyusunan anggaran adalah proses partisipasi individu yang dilakukan oleh karyawan untuk dievaluasi dan diberi *reward* atau penghargaan dalam berperilaku, bekerja, dan beraktivitas berdasarkan prestasi untuk mencapai sasaran. Dalam penelitian ini, untuk mengukur variabel partisipasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang kemudian dimodifikasi oleh Herda Nengsy (2013a) yang dibagi menjadi 6 instrumen, yaitu:

- 1) Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran.
- 2) Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer.
- 3) Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran.
- 4) Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran.
- 5) Seberapa besar manajer mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran.
- 6) Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

3.3.3 Variabel Moderasi

3.3.3.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Herminingsih (2009) adalah nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh anggota organisasi yang digambarkan dalam bentuk norma perilaku individu atau kelompok organisasi.

Kurniawan (2011) mengemukakan bahwa terdapat 7 indikator yang dapat digunakan untuk memahami hakikat dari budaya organisasi, antara lain yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan keputusan (*innovation and risk taking*)
- 2) Perhatian pada rincian (*attention to detail*)
- 3) Orientasi pada hasil (*outcome orientation*)
- 4) Orientasi pada orang (*people orientation*)
- 5) Orientasi pada tim (*team orientation*)

6) Agresivitas (*aggressiveness*)

7) Kemantapan (*stability*)

3.3.3.2 Motivasi

Motivasi diartikan sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya untuk mencapai kepuasan Fitri (2016). Motivasi dalam penelitian ini digunakan sebagai variabel moderasi (X_3). Pengukuran variabel motivasi menggunakan instrumen kuesioner terdiri dari 5 indikator, yaitu:

- 1) Upah yang layak
- 2) Suasana kerja
- 3) Kesempatan untuk maju
- 4) Pengakuan atas prestasi

3.3.3.3 Job Relevant Information

Job relevant information merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan terkait pekerjaan atau jabatan dalam Rosnaena (2015). Pemahaman pengambilan keputusan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan sangat membantu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tersebut. Dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, bawahan menerima kesempatan penjelasan yang terkait dengan keputusan yang diberikan oleh atasan dengan pemahaman yang lebih baik. Pengukuran variabel moderasi *job relevant*

information menggunakan instrument kuesioner dari penelitian dalam Rosnaena (2015) terdiri dari 3 indikator, yaitu:

- 1) Kejelasan responden dalam memperoleh informasi.
- 2) Kecukupan informasi yang diterima responden.
- 3) Kemampuan untuk mendapatkan informasi yang strategis dengan tugas

3.4 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik analisis data. Teknik analisis data yang digunakan meliputi:

3.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Uji yang dilakukan dalam penelitian ini berupa tabel dan angka agar lebih mudah dipahami. Maka, analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan hasil uji tersebut. Deskripsi ini menggambarkan data masing-masing variabel secara umum atas data yang diolah, antara lain: minimum, maksimum, mean dan standar deviasi.

3.4.2 Uji Kualitas Data

3.4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud pengukuran. Pada penelitian ini, uji validitas digunakan supaya responden merasa yakin bahwa pertanyaan dalam kuesioner tersebut benar dan valid adanya dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang digunakan.

Tingkat validitas dapat diukur dengan membandingkan antara nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$. Pada rumus tersebut, (n) dimaksud adalah jumlah sampel yang diambil oleh peneliti dan dengan α yang digunakan yaitu 0.05. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka pertanyaan tersebut dapat dinyatakan valid.

3.4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten dan dapat dipercaya, apabila dilakukan pengukuran lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Instrumen itu dikatakan reliabel atau cukup andal apabila memiliki *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60

3.4.3 Uji Asumsi Klasik

3.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian yang diperoleh berdistribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dilakukan untuk menguji normal tidaknya distribusi nilai residual dalam Prajanto dalam Pratiwi (2017). Model regresi yang baik memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Uji Kolmogorov-smirnov dengan melihat hasil signifikansinya digunakan dalam uji normalitas penelitian ini. Apabila angka signifikan Kolmogorov-smirnov $\text{Sig} > 0.05$ maka menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.

3.4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Multikolinearitas diartikan sebagai adanya hubungan erat dari variabel-variabel penjelas dalam Susanti et al. (2015). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya Multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *varians inflation factor* (VIF). Jika angka VIF ada < 10 dan nilai toleran > 0.1 atau 10% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari terjadinya Multikolinearitas.

3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ini terjadi ketidaksamaan antar varians dari residu satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residu pengamatan ke pengamatan yang

lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Model regresi yang baik tidak terjadi adanya heteroskedastisitas menurut Susanti et al., (2015). Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji normal Kolmogorov-smirnov dengan melihat hasil signifikansinya. Apabila angka signifikan Kolmogorov-smirnov Sig > 0.05 maka menunjukkan bahwa data tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.4.3.4 Uji Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini analisis linier regresi berganda (*multiple linier regression*). Analisis regresi berganda adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui apakah model regresi memiliki hubungan antara suatu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel independen. Tingkat signifikansi 5% artinya apabila mengambil risiko salah dalam mengambil keputusan untuk menolak hipotesis yang benar sebanyak-banyaknya 5% dan benar dalam mengambil keputusan sedikitnya 95% (tingkat kepercayaan). Maka persamaan yang digunakan yaitu:

$$Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+b_4X_4+e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Aparat Pemerintah Daerah
a	= Bilangan Konstanta
b ₁ ,b ₂ ,b ₃ ,b ₄	= Koefisien Arah Regresi
X ₁	= Partisipasi Penyusunan Anggaran
X ₂	= Budaya Organisasi
X ₃	= Motivasi
X ₄	= <i>Job Relevant Information</i>
e	= <i>Error</i>

3.5 Hipotesis Operasional

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

$H01; \beta_1 \leq 0$: Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

$HA1; \beta_1 > 0$: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Budaya Organisasi

$H02; \beta_2 \leq 0$: Budaya organisasi dapat memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

$HA2; \beta_2 > 0$: Budaya organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

3. Motivasi

$H03; \beta_3 \leq 0$: Motivasi dapat memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

$H03; \beta_3 > 0$: Motivasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

4. Job Relevant Information

$H04; \beta_4 \leq 0$: *Job Relevant Information* dapat memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

$H_{A4}; \beta_4 > 0$: *Job Relevant Information* dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

3.6 Pengujian Hipotesis

3.6.1 Uji T

Untuk membuktikan hipotesis, maka dilakukan uji T. Uji statistik T menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas atau dependen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0.05 dalam Ghozali (2013). Dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas > 0.05 , maka H_0 diterima atau H_A ditolak, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen atau variabel bebas tidak mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen atau terikat.
2. Jika nilai probabilitas ≤ 0.05 , maka H_0 ditolak atau H_A diterima, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen atau variabel bebas mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen atau terikat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengumpulan

Data dikumpulkan dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden, baik melalui penyebaran langsung maupun tidak langsung (menggunakan *google form*). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 110 pegawai eslon III dan eslon IV yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta yang memang paham mengenai proses penyusunan anggaran. Namun kuesioner yang dapat diolah sebanyak 102, sementara sisanya tidak dapat diolah karena data yang diberikan oleh responden tidak lengkap dan responden tidak memenuhi kriteria dalam menjawab pertanyaan. Berikut adalah hasil dari pengumpulan data:

Tabel 4.1
Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	persentase
Kuesioner yang disebar	110	100%
Kuesioner yang tidak memenuhi kriteria	(8)	(7.3%)
Kuesioner yang dapat diolah	102	92.7%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan dan lama bekerja. Penjelasan tentang karakteristik responden akan disajikan dalam tabel berikut ini:

4.2.1 Usia

Berdasarkan pengumpulan data yang disebar kepada 102 responden melalui kuesioner mengenai usia pada Tabel 4.2, maka hasil yang direpresentasikan pada tabel berikut:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	persentase
<25	2	2%
25-35	24	23.5%
36-50	58	56.9%
51-60	18	17.6%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Tabel 4.2 menunjukan rentan usia responden. Rentan usia yang terlihat adalah dibawah 25 sampai 60 tahun. Sebanyak 2 responden berusia dibawah 25 tahun atau 2%, 24 responden berusia antara 25 tahun sampai dengan 35 tahun atau 23.5%, 58 responden berusia 36 tahun sampai dengan 50 tahun atau 56.9%, dan 18 responden berusia 51 tahun sampai dengan 60 tahun atau 17.6%. Dapat disimpulkan bahwa responden terbesar adalah responden berusia 36 tahun sampai dengan 50 tahun.

4.2.2 Jenis Kelamin

Karakteristik responden selanjutnya adalah jenis kelamin dari 102 responden dan didapati hasil sebagai berikut:



Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	persentase
Laki-laki	32	31.4%
Perempuan	70	68.6%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Tabel 4.3 menunjukkan responden laki laki sebanyak 32 orang atau 31.4%, sedangkan responden perempuan sebanyak 70 orang atau 68.6%. Melihat perbandingan ini dapat disimpulkan dengan pasti dari 102 orang yang mengisi kuesioner adalah sebagian besar perempuan. Lebih dari setengah jumlahnya adalah perempuan dan sisanya adalah laki-laki.

4.2.3 Pendidikan terakhir

Karakteristik responden selanjutnya adalah pendidikan terakhir dari 102 responden dan didapati hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	persentase
S3	0	0%
S2 dan S1	89	87.3%
D3	11	10.7%
D4	2	2%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Tabel 4.4 menunjukkan pendidikan terakhir responden. Tidak ada responden dengan Pendidikan terakhir S3 atau 0%, 89 responden dengan pendidikan terakhir S2 dan S1 sebanyak 89 atau 87.3%, responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 11 atau 10.7%, dan 2 responden dengan pendidikan terakhir D4 sebanyak 2 atau 2%. Melihat perbandingan pendidikan terakhir dapat disimpulkan dengan pasti dari 102 orang yang mengisi kuesioner adalah sebagian besar berpendidikan terakhir lulusan S2 dan S1.

4.2.4 Jabatan

Berdasarkan pengumpulan data yang disebar kepada 102 responden melalui kuesioner mengenai usia pada Tabel 4.5, maka hasil yang direpresentasikan pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	persentase
Kepala Dinas	2	2.0%
Sekretaris	3	2.9%
Kepala Bagian	8	7.8%
Kepala Bidang	6	5.9%
Bendahara Umum	2	2.0%
Bendahara Keuangan	1	1.0%

Jabatan	Jumlah	persentase
Bendahara Pengeluaran	2	2.0%
Analisis Kelembagaan	4	3.9%
Analisis Keuangan	9	8.8%
Analisis Perencanaan	7	6.9%
Analisis Bidang Pembangunan	2	2.0%
Analisis PEP	1	1.0%
Staf Bidang Kepegawaian	4	3.9%
Staf Umum	8	7.8%
Staf Keuangan	13	12.7%
Staf Perencanaan	5	4.9%
Staf Pembangunan	6	5.9%
Staf Pengolahan Data	4	3.9%
Tenaga Teknis Bagian Keuangan	9	8.8%
Tenaga Teknis Bagian Umum	3	2.9%
Tenaga Teknis Bagian Organisasi	2	2.0%
Verifikator Keuangan	1	1.0%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Tabel 4.5 menunjukkan jabatan tiap responden. Karakteristik responden berdasarkan jabatan adalah 2 responden dengan jabatan Kepala Dinas atau 2.0%, 3 responden dengan jabatan sebagai Sekretaris atau 2.9%, 8 responden dengan jabatan Kepala Bagian atau 7.8%, 6 responden dengan jabatan Kepala Bidang atau 5.9%, 2 responden dengan jabatan bendahara umum atau 2.0%, 1 responden dengan jabatan Bendahara Keuangan atau 1.0%, 2 responden dengan jabatan Bendahara Pengeluaran atau 2.0%, 4 responden dengan jabatan Analisis Kelembagaan atau 3.9%, 9 responden dengan jabatan Analisis Keuangan atau 8.8%, 7 responden dengan jabatan Analisis Perencanaan atau 6.9%, 2 responden dengan jabatan Analisis Bidang Pembangunan atau 2.0%, 1 responden dengan jabatan Analisis PEP atau 1.0%, 4 responden dengan jabatan staf bidang kepegawaian atau 3.9%, 8 responden dengan jabatan Staf Umum atau 7.8%, 13 responden dengan jabatan Staf Keuangan atau 12.7%, 5 responden dengan jabatan Staf Perencanaan atau 4.9%, 6 responden dengan jabatan Staf Pembangunan atau 5.9%, 4 responden dengan jabatan Staf Pengolahan Data atau 3.9%, 9 responden dengan jabatan Tenaga Teknis Bagian Keuangan atau 8.8%, 3 responden dengan jabatan Tenaga

Teknis Bagian Umum atau 2.9%, 2 responden dengan jabatan Tenaga Teknis Bagian Organisasi dan 1 responden dengan jabatan Verifikator Keuangan atau 1.0%. Melihat perbandingan jabatan dapat disimpulkan dengan pasti dari 102 orang yang mengisi kuesioner adalah sebanyak 12.7% dengan jabatan staf keuangan yang mengisi responden penelitian tertinggi dibandingkan dengan jabatan yang lainnya.

4.2.5 Lama Bekerja

Berdasarkan pengumpulan data yang disebar kepada 102 responden melalui kuesioner mengenai usia pada Tabel 4.6, maka hasil yang direpresentasikan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	persentase
<1 Tahun	3	2.9%
1-5 Tahun	5	4.9%
6-10 Tahun	24	23.5%
>10 Tahun	70	68.6%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Tabel 4.6 menunjukkan lama bekerja tiap responden. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja adalah 3 responden dengan lama bekerja dibawah 1 tahun atau 2.9%, 5 responden dengan lama bekerja 1 sampai dengan 5 tahun atau 4.9%, 24 responden dengan lama bekerja 6 sampai dengan 10 tahun atau 23.5%, dan 70 responden dengan lama bekerja lebih dari 10 tahun atau 68.6%. Melihat perbandingan lama bekerja dapat disimpulkan dengan pasti dari 102 orang yang mengisi kuesioner adalah sebagian besar lama bekerja lebih dari 10 tahun atau sebanyak 68.6%.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan variabel-variabel penelitian secara statistik. Penelitian ini menggunakan rata-rata (*mean*), nilai maksimum, nilai minimum, dan standar deviasi untuk menggambarkan deskripsi statistik dari variabel penyusunan anggaran, budaya organisasi, motivasi, *job relevant information*, dan kinerja aparat pemerintah daerah. Penilaian terhadap setiap variabelnya diukur menggunakan skala likert 1-4 dengan jumlah skor terendah yaitu 1 dan skor tertinggi yaitu 4. Dengan jumlah yang pertanyaan yang berbeda pada setiap variabelnya.

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Penyusunan Anggaran	102	2	4	2,98	0,494
Budaya Organisasi	102	3	4	3,24	0,301
Motivasi	102	2	4	2,93	0,223
<i>Job Relevant Information</i>	102	2	4	3,06	0,442
Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	102	3	4	3,17	0,283
Valid N (listwise)	102				

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Berdasarkan hasil analisis standar deskriptif variabel penelitian, maka:

1. Penyusunan Anggaran memiliki total jawaban minimum responden sebesar 2 dan total jawaban maksimum responden sebesar 4 yang berarti bahwa penilaian terendah jawaban atas penyusunan anggaran sebesar 2 dan tertinggi sebesar 4. Nilai *mean* sebesar 2,98 yang menunjukkan arti bahwa responden menilai penyusunan anggaran yang tinggi yang berarti banyak pegawai ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,494 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel penyusunan anggaran adalah sebesar 0,494 dari 102 responden.

2. Budaya Organisasi memiliki total jawaban minimum responden sebesar 3 dan total jawaban maksimum responden sebesar 4 yang berarti bahwa penilaian terendah jawaban atas budaya organisasi sebesar 3 dan tertinggi sebesar 4. Nilai *mean* sebesar 3,24 yang menunjukkan arti bahwa responden menilai Budaya organisasi yang tinggi yang berarti budaya organisasi dalam kinerja aparat pemerintah daerah memberikan manfaat dalam berorganisasi terutama ketika melakukan partisipasi penyusunan anggaran-anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,301 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel budaya organisasi adalah sebesar 0,301 dari 102 responden.
3. Motivasi memiliki total jawaban minimum responden sebesar 2 dan total jawaban maksimum responden sebesar 4 yang berarti bahwa penilaian terendah jawaban atas motivasi sebesar 2 dan tertinggi sebesar 4. Nilai *mean* sebesar 2,93 yang menunjukkan arti bahwa responden menilai motivasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi yang berarti memberikan manfaat dalam memotivasi pegawai pemerintah ketika melakukan keinginan untuk memajukan kinerja dalam melakukan penyusunan anggaran. Dengan adanya motivasi tersebut pegawai pemerintah ikut serta dan berpartisipasi untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,223 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel motivasi adalah sebesar 0,223 dari 102 responden.
4. *Job Relevant Information* memiliki total jawaban minimum responden sebesar 2 dan total jawaban maksimum responden sebesar 4 yang berarti bahwa penilaian terendah jawaban atas *Job Relevant Information* sebesar 2 dan tertinggi sebesar 4. Nilai *mean* sebesar 3,06 yang menunjukkan arti bahwa responden menilai *Job Relevant Information* yang tinggi yang berarti ketersediaan informasi dan kemudahan mendapatkan informasi antar pegawai, bidang dan divisi terpenuhi sehingga dapat melakukan partisipasi dalam menyusun kinerja anggaran dengan lebih mudah.

Sedangkan standar deviasi sebesar 0,442 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel *Job Relevant Information* adalah sebesar 0,442 dari 102 responden.

5. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah memiliki total jawaban minimum responden sebesar 3 dan total jawaban maksimum responden sebesar 4 yang berarti bahwa penilaian terendah jawaban atas kinerja aparat pemerintah daerah sebesar 3 dan tertinggi sebesar 4. Nilai *mean* sebesar 3,17 yang menunjukkan arti bahwa responden menilai kinerja aparat pemerintah daerah yang tinggi yang berarti kinerja pegawai yang baik dan optimal mampu memberikan dampak yang positif serta memberikan manfaat wali kota dan kepada masyarakat luas dalam memberikan pelayanan. Sementara, standar deviasi sebesar 0,283 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja aparat pemerintah daerah adalah sebesar 0,283 dari 102 responden.

4.4 Uji Kualitas Data

4.4.1 Uji Validasi

Penggunaan uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur dan mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan cara melihat korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel tersebut melalui SPSS. Tingkat validitas dapat diukur dengan membandingkan antara nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk *degree of freedom* ($df = n - 2$). Dalam pengujian ini koefisien korelasi kritis diperoleh dari tabel distribusi *r* dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%. Pada penelitian ini *r* tabel yang digunakan untuk 102 responden adalah sebesar 0,194. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item	Koef. Korelasi	r-tabel	Keterangan
1	Penyusunan Anggaran (X1)	X1.1	0,804	0,194	Valid
		X1.2	0,707	0,194	Valid
		X1.3	0,809	0,194	Valid
		X1.4	0,834	0,194	Valid
		X1.5	0,789	0,194	Valid
		X1.6	0,866	0,194	Valid
2	Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,728	0,194	Valid
		X2.2	0,669	0,194	Valid
		X2.3	0,698	0,194	Valid
		X2.4	0,459	0,194	Valid
		X2.5	0,618	0,194	Valid
		X2.6	0,661	0,194	Valid
		X2.7	0,624	0,194	Valid
		X2.8	0,629	0,194	Valid
		X2.9	0,669	0,194	Valid
		X2.10	0,597	0,194	Valid
		X2.11	0,799	0,194	Valid
		X2.12	0,738	0,194	Valid
		X2.13	0,737	0,194	Valid
		X2.14	0,686	0,194	Valid
		X2.15	0,700	0,194	Valid
		X2.16	0,768	0,194	Valid
		X2.17	0,672	0,194	Valid
		X2.18	0,711	0,194	Valid
		X2.19	0,676	0,194	Valid
		X2.20	0,757	0,194	Valid
		X2.21	0,741	0,194	Valid
		X2.22	0,687	0,194	Valid
		X2.23	0,759	0,194	Valid
		X2.24	0,763	0,194	Valid
		X2.25	0,662	0,194	Valid
		X2.26	0,566	0,194	Valid
		X2.27	0,685	0,194	Valid
		X2.28	0,731	0,194	Valid

No	Variabel	Item	Koef. Korelasi	r-tabel	Keterangan
		X2.29	0,624	0,194	Valid
3	Motivasi (X3)	X3.1	0,604	0,194	Valid
		X3.2	0,712	0,194	Valid
		X3.3	0,286	0,194	Valid
		X3.4	0,204	0,194	Valid
		X3.5	0,538	0,194	Valid
		X3.6	0,510	0,194	Valid
		X3.7	0,446	0,194	Valid
		X3.8	0,436	0,194	Valid
		X3.9	0,434	0,194	Valid
		X3.10	0,703	0,194	Valid
		X3.11	0,577	0,194	Valid
		X3.12	0,657	0,194	Valid
		X3.13	0,453	0,194	Valid
		X3.14	0,641	0,194	Valid
		X3.15	0,315	0,194	Valid
		X3.16	0,573	0,194	Valid
		X3.17	0,503	0,194	Valid
		X3.18	0,581	0,194	Valid
4	<i>Job Relevant Information</i> (X4)	X4.1	0,767	0,194	Valid
		X4.2	0,631	0,194	Valid
		X4.3	0,747	0,194	Valid
		X4.4	0,652	0,194	Valid
		X4.5	0,714	0,194	Valid
5	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)	Y.1	0,745	0,194	Valid
		Y.2	0,789	0,194	Valid
		Y.3	0,595	0,194	Valid
		Y.4	0,809	0,194	Valid
		Y.5	0,696	0,194	Valid
		Y.6	0,695	0,194	Valid
		Y.7	0,810	0,194	Valid

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai r hitung pada seluruh item pertanyaan di setiap variabelnya bernilai lebih besar dari pada r-tabel yaitu 0,194. Dengan demikian seluruh butir pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat ukur untuk mengetahui sejauh mana instrumen dalam penelitian yang digunakan untuk memperoleh informasi dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data. Uji reliabilitas sendiri dilakukan dengan cara melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Hasil Uji Reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach's	Nilai Kritis	Keterangan
Penyusunan Anggaran (X1)	0,888	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,958	0,6	Reliabel
Motivasi (X3)	0,824	0,6	Reliabel
<i>Job Relevant Information</i> (X4)	0,737	0,6	Reliabel
Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Y)	0,849	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari pengujian yang dapat dilihat pada tabel 4.9 diketahui bahwa nilai Alpha Cronbach's koefisien pada setiap variabel bernilai lebih besar dari nilai kritis yaitu 0.6. Oleh karena itu seluruh butir pertanyaan dalam penelitian dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji dan melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini menggunakan uji normal kolmogorov-smirnov dengan melihat hasil signifikansinya. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.19139740
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.115
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		1.159
Asymp. Sig. (2-tailed)		.136

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Berdasarkan tabel output SPSS di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0.136, di mana nilai tersebut lebih besar dari 0.05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam Uji Kolmogorov Smirnov, disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas maka dapat dilihat dari nilai inflation factor (VIF). Jika nilai VIF ada <10 dan nilai tolerance >0.1 atau 10% maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dari terjadinya multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Penyusunan Anggaran	0,181	5,538	Tidak Terjadi Multikolenieritas
Budaya Organisasi	0,709	1,410	Tidak Terjadi Multikolenieritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi	0,773	1,293	Tidak Terjadi Multikolenieritas
<i>Job Relevant Information</i>	0,172	5,798	Tidak Terjadi Multikolenieritas

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Berdasarkan tabel hasil uji multikolineritas di atas, dapat kita ketahui bahwa seluruh variabel bebas mempunyai nilai VIF < 10, nilai tolerance > 0.1 atau 10%. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolineritas dalam model regresi tersebut.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan variansi dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain atau tidak. Jika variansi dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda, artinya terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Apabila angka signifikan Kolmogrov-smirnov > 0.05 maka menunjukkan bahwa data tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Nilai Signifikansi	Nilai Kritis	Keterangan
Penyusunan Anggaran	0,281	0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Budaya Organisasi	0,149	0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi	0,492	0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
<i>Job Relevant Information</i>	0,968	0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Berdasarkan tabel hasil uji heteroskedastisitas diatas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel bebas mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut.

4.4.4 Uji Regresi Linier

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua metode penelitian Regresi Linier, yaitu regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Tujuannya adalah untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang sering mempengaruhi atau variabel bebas, variabel independen, atau variabel penjelas. Sedangkan variabel yang dipengaruhi sering disebut variabel terikat atau variabel dependen. Dalam persamaan regresi variabel dependen yaitu adalah kinerja aparat pemerintah daerah secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel independen yaitu penyusunan anggaran dan variabel moderasi yaitu adalah budaya organisasi, motivasi, dan *job relevant information*. Uji interaksi atau disebut *Moderate Regression Analysis (MRA)* merupakan persamaan regresi yang mengandung unsur interaksi yakni perkalian dua atau lebih independen. Hasil analisis regresi linier dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS Statistics 25. Berikut adalah hasil dari uji analisis regresi linier:

Tabel 4.13
Hasil Analisis Regresi Linier

Model	Variabel	Koefisien Regresi	Signifikansi	R Square
1	(Constant)	2,165	0,000	0,348
	X1	0,338	0,000	
2	(Constant)	5,565	0,000	0,576
	X1	-1,199	0,006	
	X2	-0,893	0,030	
	X1X2	0,419	0,001	
3	(Constant)	6,582	0,000	0,435
	X1	-1,221	0,021	
	X3	-1,474	0,017	
	X1X3	0,518	0,004	
4	(Constant)	5,096	0,000	0,589
	X1	-0,972	0,000	
	X4	-0,796	0,000	
	X1X4	0,366	0,000	

Dependen Variabel: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

Keterangan:

- X1 = Penyusunan Anggaran
X2 = Budaya Organisasi
X3 = Motivasi
X4 = *Job Relevant Information*
Y = Kinerja Aparat Pemerintah Daerah
X₁X₂ = Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Budaya Organisasi
X₁X₃ = Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Motivasi
X₁X₄ = Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan *Job Relevant Information*

4.5 Uji Hipotesis

4.5.1 Uji T

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.13 diatas terdapat pengaruh dari variabel penyusunan anggaran (X₁) terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah (Y) dengan variabel budaya organisasi (X₂), motivasi (X₃), dan *job relevant information* (X₄) sebagai variabel moderasi dilihat dari tingkat signifikansinya. Arah tanda variabel penyusunan anggaran, budaya organisasi, motivasi dan *job relevant information* mempunyai arah yang positif.

Apabila dilihat dari tingkat signifikansinya variabel penyusunan anggaran, budaya organisasi, motivasi dan *job relevant information* berpengaruh signifikan karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Dalam analisis regresi linier, berikut merupakan hasil dari pengujian Uji T:

a. Hasil uji hipotesis pertama

Pada tabel 4.13 diketahui bahwa koefisien regresi variabel penyusunan anggaran sebesar 0,338 dan probabilitas sebesar 0,000. Pada tingkat signifikansi 5% maka koefisien tersebut signifikan karena $p < 0,05$.

Nilai R Square pada persamaan regresi pertama sebesar 0,348 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penyusunan anggaran berpengaruh terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah sebesar 34,8%.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah didukung.

Apabila setiap pegawai eselon III dan eselon IV yang bekerja di lingkungan pemerintah Kota Yogyakarta dan mengikuti penyusunan anggaran secara baik seperti memberikan usulan, melakukan kontribusi dan memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah dan begitu sebaliknya. Dalam hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Syukri et al. (2019), Hazmi (2014) serta Andriyani dan Putri (2019) yang membuktikan bahwa penyusunan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

b. Hasil uji hipotesis kedua

Pada tabel 4.13 diketahui bahwa koefisien regresi variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi 0,419 dan probabilitas sebesar 0,001. Pada tingkat signifikansi 5% maka koefisien tersebut signifikan karena $p < 0,05$.

Nilai R Square pada persamaan regresi pertama sebesar 0,348 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penyusunan anggaran berpengaruh terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah sebesar 34,8%. Setelah adanya variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi

pada persamaan regresi kedua, maka nilai R Square tersebut meningkat menjadi 0,576 atau 57,6%. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat atau meningkatkan pengaruh variabel penyusunan anggaran terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah

Apabila setiap pegawai eslon III dan eslon IV yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta dan mengikuti penyusunan anggaran secara baik dengan memperkuat budaya organisasi seperti memberikan inovasi, berorientasi pada tim, dan berdiskusi, maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah dan begitu sebaliknya. Dalam hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi penyusunan anggaran dalam budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Afdalul dan Nur (2018) dan Haitamy et al. (2018) yang membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

c. Hasil uji hipotesis ketiga

Pada tabel 4.13 diketahui bahwa koefisien regresi variabel motivasi sebagai variabel moderasi 0,518 dan probabilitas sebesar 0,004. Pada tingkat signifikansi 5% maka koefisien tersebut signifikan karena $p < 0,05$.

Nilai R Square pada persamaan regresi pertama sebesar 0,348 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penyusunan anggaran berpengaruh terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah sebesar 34,8%. Setelah adanya variabel motivasi sebagai variabel moderasi pada

persamaan regresi ketiga, maka nilai R Square tersebut meningkat menjadi 0,435 atau 43,5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan variabel motivasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat atau meningkatkan pengaruh variabel penyusunan anggaran terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Apabila setiap pegawai eslon III dan eslon IV yang bekerja di lingkungan pemerintah Kota Yogyakarta dan mengikuti penyusunan anggaran secara baik dengan memperkuat motivasi seperti, upah yang layak, suasana kerja yang nyaman dan kesempatan untuk maju berkarir, maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah dan begitu sebaliknya. Dalam hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi penyusunan anggaran dalam motivasi maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suci et al. (2019) yang membuktikan bahwa pengaruh motivasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

d. Hasil uji hipotesis keempat

Pada tabel 4.13 diketahui bahwa koefisien regresi variabel *job relevant information* sebagai variabel moderasi 0,366 dan probabilitas sebesar 0,000. Pada tingkat signifikansi 5% maka koefisien tersebut signifikan karena $p < 0,05$.

Nilai R Square pada persamaan regresi pertama sebesar 0,348 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penyusunan anggaran berpengaruh terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah sebesar 34,8%. Setelah adanya variabel *job relevant information* sebagai variabel moderasi pada persamaan regresi keempat, maka nilai R Square tersebut meningkat menjadi

0,589 atau 58,9%%. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan variabel *job relevant information* sebagai variabel moderasi dapat memperkuat atau meningkatkan pengaruh variabel penyusunan anggaran terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *job relevant information* dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Apabila setiap pegawai eslon III dan eslon IV yang bekerja di lingkungan pemerintah Kota Yogyakarta dan mengikuti penyusunan anggaran secara baik dengan memperkuat *job relevant information* seperti, ketersediaan informasi, kejelasan informasi, dan kebutuhan informasi yang memadai, maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah dan begitu sebaliknya. Dalam hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi penyusunan anggaran dalam *job relevant information* maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yani (2017) dan Hazmi (2014) yang membuktikan bahwa pengaruh *job relevant information* memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Tabel 4.14

Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	β	Sig.	R Square	Kesimpulan
H1	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	0,338	0,000	0,348	Hipotesis didukung data
H2	Budaya Organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	0,419	0,001	0,576	Hipotesis didukung data
H3	Motivasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	0,518	0,004	0,435	Hipotesis didukung data
H4	<i>Job Relevant Information</i> memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah	0,366	0,000	0,589	Hipotesis didukung data

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah diuraikan pada Bab IV, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel penyusunan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penyusunan anggaran, maka kinerja aparat pemerintah daerah juga akan mengalami peningkatan.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, maka memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah juga akan semakin meningkat.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah juga akan meningkat.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *job relevant information* memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job relevant information*, maka memperkuat hubungan antara partisipasi

penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah juga akan meningkat.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki keterbatasan dan diharapkan dapat disempurnakan pada penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner, sehingga ada kemungkinan bahwa responden tidak bersungguh-sungguh dalam mengisi kuesioner penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya menggunakan 3 (tiga) variabel moderasi, yaitu budaya organisasi, motivasi, dan *job relevant information*. Sehingga masih banyak variabel-variabel lain yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka disarankan:

1. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode wawancara sehingga para responden dapat memberikan informasi yang sebenar-benarnya dan dengan sungguh-sungguh.
2. Penelitian selanjutnya disarankan menambah jumlah variabel moderasi yang tidak tercakup dalam penelitian ini, seperti kepercayaan, pemahaman peraturan, pengaruh kebiasaan, kualitas layanan, dan sebagainya.

5.4 Implikasi Penelitian

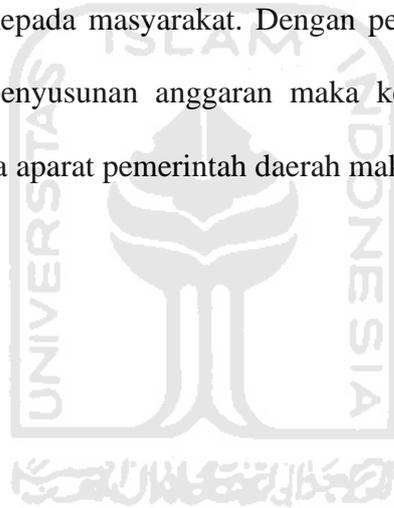
1. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan dan motivasi untuk setiap pegawai dan organisasi perangkat daerah agar mempertahankan opini wajar tanpa pengecualian dengan meningkatnya rasa ikut memiliki. Dengan adanya rasa

ikut memiliki tersebut, akan merasakan bahwa opini wajar tanpa pengecualian merupakan prestasi dan kebanggaan bersama.

2. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan yang penting bagi para pengelola keuangan daerah bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah. Dengan adanya budaya organisasi, motivasi, dan *job relevant information* dalam partisipasi penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam meningkatkan pelayanan kinerja kepada masyarakat. Dengan pengoptimalan terus menerus dalam partisipasi penyusunan anggaran maka kesenjangan anggaran dapat dihindari dan kinerja aparat pemerintah daerah makin optimal.



DAFTAR PUSTAKA

- Afdalul, Nur, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *E-JRA Vol. 07 No. 01 Agustus 2018, 07(01)*, 32–45.
<https://doi.org/10.1186/1476-4598-10-45>
- Agusti, R. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi Dan Budaya Organisasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ekonomi Universitas Riau*, 20(03), 8661.
- Alindra, A. I. (2015). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPOK SPORTS CENTER. In *Skripsi* (p. 60).
- Andriyani, T., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 1316. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v27.i02.p18>
- Arief, K. (2016). PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT MADUBARU PG/PS MADUKISMO. In *Skripsi* (p. 107).
- Ayu, I., Putri, D., Putu, N., & Harta, S. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi dan Preferensi Risiko Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 21, 2134–2164. <https://doi.org/10.24843/EJA.2017.v21.i03.p16>
- Beby Natalya, D. R. D. A. K. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah KOta Balikpapan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Brownell, P. (1981). Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, 56(4), 844–860.
- Bumulo, R. A., Kalangi, L., & Warongan, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job relevant information (JRI) sebagai Variabel Moderating pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 9(1), 12–28. <https://doi.org/10.35800/jjs.v9i1.18698>
- Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi kerja sebagai variabel Pemoderasi. *Indonesia, Jurnal Akuntansi*, 6(2), 141–155.
- Fitri, T. R. (2016). Pengaruh Budgetary Goal Characteristics, Kompensasi terhadap Kinerja Aparat Pemda dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Dinas-Dinas Kabupaten Rokan Hilir). *JOMFekom*, 4(1), 1960–1970.
- Ghozali. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. In *Bandan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Govindarajan, A. (2007). *Sistem Pengendalian Manajemen*.
- Haitamy, E. B. Al, Afrizal, & Wahyudi, I. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Provinsi Jambi: Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah SKPD Provinsi Jambi). *Jurnal Akuntansi & Keuangan UNJA*, 3(5)(pp), 63–69.
- Hazmi, Y. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi dan JRI Sebagai Variabel Moderating

- Pada Pemkot Lhokseumawe. *Jurnal Akuntansi*, 2(2), 127–138.
- Herda Nengsy, R. N. S. & R. A. (2013a). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Job Relevant Information terhadap Kinerja Manajerial pada SKPS Kabupaten Indragiri Hilir. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Herda Nengsy, R. N. S. & R. A. (2013b). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, (2013) 2(1) 1-17, 2(1), 1–17.
- Herminingsih. (2009). *PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENGANGGARAN DAN PERAN MANAJERIAL PENGELOLA KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Demak)*.
- Hidayati, A. (2002). Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Berbagai Teori Dan Pendekatan Yang Melandasi. *JAAI*, 6(2), 81–96.
- Ietje, & Henry. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 12(2), 197–207.
- Indrawati, N. (2010). Penyusunan Anggaran dalam Era New Public Management: Implementasinya di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 10(2), 176–193.
- Irfan, M., Santoso, B., & Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 17(2), 158–175. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0052.158-175>

- Kadji, Y. (2012). Tentang Teori Motivasi. *Jurnal INOVASI*, 9(1), 1–15.
<http://id.portalgaruda.org/index.php?page=2&ipp=10&ref=search&mod=document&select=title&q=teori+motivasi&button=Search+Document>
- Kartika, A. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi*, 2(1), 39–60.
- Kurniawan. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Universitas Diponegoro*.
- Laksmiari, N. P. P. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Teh Bunga Teratai Di Desa Patemon Kecamatan Serrit. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 11(1), 54–63.
- Lubis, R. K. (2015). HUBUNGAN ANTARA KERJASAMA KARYAWAN DENGAN UPAYA PENCAPAIAN TUJUAN PERUSAHAAN PADA PT. BANK SUMUT. *Mantik Penusa*, 17(1), 92–99. <http://ejournal.pelitanusantara.ac.id/index.php/mantik/article/download/127/46>
- Milani. (1975). *The Realationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude*.
- Nilawati, L. (2013). Kontribusi Teori Harapan “Vroom” dalam Penelitian Keperilakuan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Oemar, Y. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(66), 65–76.

<https://doi.org/1693-5241>

Prajanto, A., & Pratiwi, R. D. (2017). Analisis Nilai Perusahaan Manufaktur Di Indonesia Dari Perspektif Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(1), 13.

<https://doi.org/10.30659/jai.6.1.13-28>

Pratiwi, R. D., & Setyowati, L. (2017). DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI AKUNTABILITAS KINERJA PEMERINTAH KOTA SEMARANG. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 24(1), 94–102.

Purnamasari, R. (2019). Determinan Goal-Setting terhadap Kinerja Pegawai Pengelola Keuangan. *RELEVANCE : Journal of Management and Business*, 2(1).

<https://doi.org/10.22515/relevance.v2i1.1662>

Puspitasari, R. D., & Darma, E. S. (2019). Pengaruh Implementasi Syariah Governance Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Muzakki (Studi pada Lembaga Amil Zakat Se-DIY). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 3(1), 67–84. <https://doi.org/10.18196/rab.030137>

Putra, I. M. (2017). Proses Penyusunan Anggaran pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sleman Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(September), 271–280.

Raharjo, E. (2020). TEORI AGENSI DAN TEORI STEWARSHIP DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 214–224. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0020>

Rosnaena. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*, 1–108.

Savitri, E., & Sawitri, E. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, dan

Informasi Asimetri Terhadap Timbulny Kesenjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi*, 2(2), 210–226.

Sawitri, M., Purnamawati, I. G. A., & Herawati, N. T. (2015). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengendalian internal, akuntabilitas publik dan job relevant information sebagai variabel pemoderasi (Studi empiris pasa SKPD kabupaten Bangli). *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 3(1), 1–11.

Shaliha, M., Hamid, N., & Hakim, W. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAH KOTA MAKASSAR. In *Skripsi*.

Sinuhaji, E. (2014). Pengaruh Kepribadian, Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM. *Jurnal Ilman*, 1(1), 11–22.

Suci, A., Ritonga, K., & Taufik, T. (2019). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi pada OPD Provinsi Riau). *JURNAL TEPAK MANAJEMEN BISNIS*, XI(1).

Susanti, S., Rasuli, H. M., & L, A. A. (2015). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Minat Mahasiswa Akuntansi untuk Mengikuti Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAk) pada Perguruan Tinggi di Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 2(1), 33895.

Syukri, M., Surasni, N. K., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(3), 987.

<https://doi.org/10.24843/eja.2019.v29.i03.p06>

Tenriwaru, Amiruddin, & Nurfadilah. (2016). THE EFFECT OF PERCEPTION AND MOTIVATION ON TAX CONCENTRATION STUDENTS 'INTEREST FOR A CAREER IN TAXATION. *JOSAR (Journal of Students Academic Research)*, 1(1), 52–65.

Trang, D. S. (2013). GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*, 1(3), 208–216.

<https://doi.org/10.32832/inovator.v7i1.1462>

Triani, A. A. A. O., & Sujana, K. (2018). Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(1), 30–50.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Triseptya, G. N., Pagulung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. *Journal of Management & Business*, 1(1), 34–45.

Undang-Undang Nomor 25. (2004). No Title. *UU RI*.

Undang-Undang Nomor 32. (2004). No Title. *UU RI*.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*.

Wardani, A. S., & Sudaryati, D. (2015). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(01), 1–11.

Widyaningsih, A. (2011). Moderasi Gaya Kepemimpinan atas Pengaruh Partisipasi Anggaran

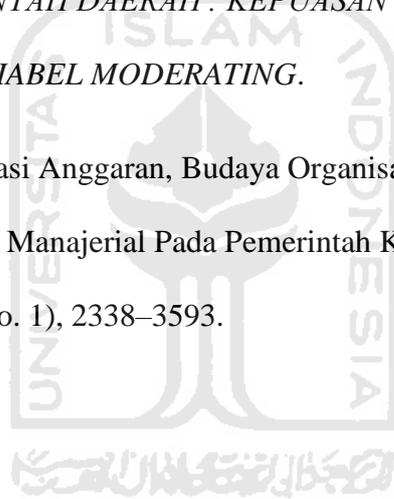
Terhadap Budgetary Slack. *Fokus Ekonomi*, 6(1), 1–18.

Winda, Heru, & Mohammmad. (2015). PENGARUH MOTIVASI KERJA KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Biomass Chem Eng*, 49(23–6), 1–15.

Wirjono, E. R., Raharjono, A. B., Atma, U., & Yogyakarta, J. (2007). Pengaruh Karakteristik Peronalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Kinerja*, 11(1), 50–63.

Wulandari. (2011). *PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH : KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING.*

Yani, A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi Dan Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung. *Cendekia Akuntansi*, Vol. 5(No. 1), 2338–3593.



LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Usia : < 25 25-35
 36-50 51-60
- Jenis Kelamin : Pria Wanita
3. Pendidikan Terakhir : S3 S2;S1 D3 Lain-lain
4. Jabatan : Kepala Dinas/Kepala Bagian
 Kabid/Kabag/Sekretaris
 Lain-lain,
5. Lama Bekerja : <1 Tahun
 1-5 Tahun
 6-10 Tahun
 >10 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah seluruh pertanyaan yang tersedia, sehingga tidak ada pertanyaan yang tidak terjawab. Berikan tanda (√) pada salah satu kolom pilihan yang tersedia dibawah ini dengan kondisi Anda Bapak/Ibuk yang sebenarnya.

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

1) KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
1.	Pencapaian target kinerja kegiatan saya telah sesuai dengan program yang telah ditetapkan.				
2.	Hasil pelaksanaan kegiatan saya telah sesuai dengan program yang telah ditetapkan.				
3.	Adanya sistem akuntansi keuangan baik yang berbasis komputer maupun manual maupun mendorong saya dalam penyusunan laporan keuangan sehingga dapat terselesaikan secara tepat waktu.				
4.	Hasil kegiatan yang saya lakukan mempunyai dampak positif terhadap kehidupan masyarakat.				

2) PENYUSUNAN ANGGARAN

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
1.	Saya terlibat dalam penyusunan ataupun pelaksanaan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.				

2.	Pimpinan saya selalu memberikan alasan yang masuk akal ketika merevisi anggaran yang saya susun.				
3.	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan dalam diskusi penyusunan ataupun pelaksanaan anggaran.				
4.	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.				
5.	Kontribusi saya terhadap pertanggungjawaban saya sangat penting.				
6.	Pimpinan sering meminta pendapat atau usulan saya selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan.				



3) BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
Inovasi dan Pengambilan Keputusan					
1.	Saya didorong untuk mempunyai inisiatif dalam mengerjakan pekerjaan.				
2.	Saya didorong untuk berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan saya.				
3.	Saya diberi kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan.				
4.	Saya dapat mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang dalam melakukan sesuatu pekerjaan yang telah diberikan				
5.	Keputusan yang saya buat dengan cara berdiskusi.				
6.	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan.				
Perhatian pada rincian					
7.	Saya dituntut menyelesaikan pekerjaan dengan tepat.				
8.	Saya dituntut menyelesaikan pekerjaan dengan akurat.				
9.	Organisasi memotivasi saya untuk lebih perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan.				
Orientasi pada hasil					
10.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan hasil maksimal.				
11.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.				
12.	Saya berusaha meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih baik.				

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
13.	Saya senantiasa memikirkan bagaimana menyelesaikan dengan cepat dan hasil yang baik.				
14.	Saya menekankan pada hasil, tapi juga proses usaha untuk mencapai hasil yang optimal.				
Orientasi pada orang					
15.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.				
16.	Saya termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada.				
17.	Organisasi memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada.				
18.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya tekuni karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang memotivasi saya dalam bekerja.				
19.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan.				
Orientasi pada tim					
20.	Saya memahami struktur organisasi yang ada di kantor.				
21.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan.				
22.	Saya berusaha saling menolong antar sesama anggota satuan kerja mapupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan.				
23.	Saya dituntut menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.				
Agresivitas					

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
24.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab saya.				
25.	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik.				
26.	Saya melakukan persaingan yang sehat antar pegawai dalam melakukan pekerjaan.				
Kemantapan					
27.	Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja.				
28.	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik.				
29.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi.				

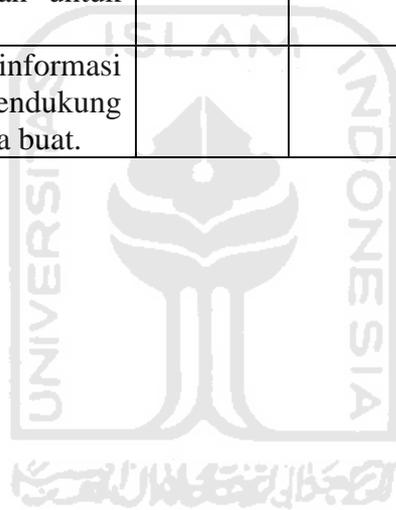
4) MOTIVASI

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
Upah yang layak					
1.	Saya merasa gaji perbulan yang diterima sekarang sesuai dengan kebutuhan saya.				
2.	Selain gaji tetap, saya menerima intensif dalam bentuk uang.				
3.	Selain gaji tetap, saya menerima intensif dalam bentuk barang.				
4.	Saya menerima bonus walaupun berprestasi dalam bekerja.				
5.	Saya menerima jaminan kesehatan kerja yang memadai				
Suasana kerja					

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
6.	Suasana lingkungan kerja saya nyaman.				
7.	Pekerjaan saya tidak menyebabkan saya stress.				
8.	Ketersediaan peralatan yang ada dikantor memadai untuk menunjang pekerjaan saya.				
9.	Suasana lingkungan kerja saya memiliki suasana yang menyenangkan.				
Kesempatan untuk maju					
10.	Saya mendapatkan kesempatan untuk pelatihan tingkat lanjut pada bidang pekerjaan saya.				
11.	Saya mendapatkan kesempatan untuk belajar hal-hal baru.				
12.	Saya mendapatkan kesempatan untuk promosi karir.				
13.	Bekerja di Instansi ini membuat saya dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan.				
14.	Jenjang karir di Instansi ini jelas.				
Pengakuan atas prestasi					
15.	Saya merasakan dorongan untuk selalu mempertahankan prestasi kerja yang telah saya raih.				
16.	Saya diberikan kenaikan pangkat berdasarkan prestasi kerja saya.				
17.	Saya diperhatikan oleh atasan apabila berprestasi.				
18.	Saya diberi pujian apabila berprestasi oleh atasan saya.				

5) **JOB RELEVANT INFORMATION**

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)
1.	Saya selalu merasa jelas tentang informasi yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan saya.				
2.	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya.				
3.	Informasi yang dibutuhkan tersedia ketika diminta.				
4.	Saya dapat memperoleh informasi strategis yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.				
5.	Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.				



LAMPIRAN 2

TABULASI DATA KUESIONER

Resp	Penyusunan Anggaran (X1)						
	1	2	3	4	5	6	X1
1	3	3	3	2	3	3	2.83
2	3	3	3	2	3	3	2.83
3	2	2	2	1	2	1	1.67
4	3	3	3	3	3	3	3.00
5	3	3	3	3	3	3	3.00
6	4	3	4	3	3	3	3.33
7	2	3	3	2	2	3	2.50
8	3	3	3	3	3	3	3.00
9	3	3	3	3	3	3	3.00
10	3	3	3	2	3	3	2.83
11	2	2	2	1	1	1	1.50
12	2	2	2	1	2	1	1.67
13	3	3	3	3	3	3	3.00
14	3	3	4	3	3	3	3.17
15	4	4	4	4	4	4	4.00
16	3	3	3	3	3	3	3.00
17	3	3	3	3	3	3	3.00
18	4	4	4	3	3	3	3.50
19	3	3	3	4	4	4	3.50
20	4	4	3	3	3	3	3.33

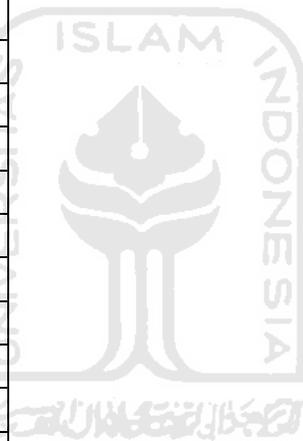
Resp	Penyusunan Anggaran (X1)						
	1	2	3	4	5	6	X1
21	3	3	3	3	3	3	3.00
22	3	3	3	3	3	3	3.00
23	3	3	3	2	3	3	2.83
24	4	4	4	3	4	3	3.67
25	4	4	2	2	4	2	3.00
26	3	3	3	3	3	3	3.00
27	3	3	3	3	3	4	3.17
28	4	4	3	3	3	3	3.33
29	4	3	3	3	3	4	3.33
30	4	4	4	4	4	4	4.00
31	3	3	3	2	3	3	2.83
32	3	3	2	2	3	2	2.50
33	2	2	2	2	3	2	2.17
34	4	4	4	4	4	4	4.00
35	3	3	3	3	3	3	3.00
36	3	3	3	2	3	3	2.83
37	3	3	2	2	2	2	2.33
38	2	3	2	2	2	3	2.33
39	3	3	3	3	3	3	3.00
40	3	3	3	3	3	3	3.00

Resp	Penyusunan Anggaran (X1)						
	1	2	3	4	5	6	X1
41	4	3	3	3	3	3	3.17
42	3	3	3	4	4	4	3.50
43	4	4	3	3	3	3	3.33
44	4	3	3	2	3	3	3.00
45	3	4	4	3	3	3	3.33
46	2	3	3	2	3	2	2.50
47	4	4	4	4	4	4	4.00
48	3	3	3	3	3	3	3.00
49	3	3	3	3	3	3	3.00
50	2	2	2	2	2	2	2.00
51	2	3	2	2	2	2	2.17
52	3	3	4	3	4	4	3.50
53	3	3	3	3	3	3	3.00
54	3	3	3	2	3	3	2.83
55	3	3	3	3	3	3	3.00
56	3	4	4	3	3	4	3.50
57	4	3	4	2	3	4	3.33
58	3	3	3	2	3	3	2.83
59	3	4	3	2	2	3	2.83
60	3	4	3	2	2	3	2.83

Resp	Penyusunan Anggaran (X1)						
	1	2	3	4	5	6	X1
61	3	4	3	2	3	3	3.00
62	3	3	3	3	3	3	3.00
63	3	3	3	1	3	2	2.50
64	3	3	3	3	3	3	3.00
65	3	3	3	2	3	3	2.83
66	3	3	3	3	3	3	3.00
67	4	4	3	3	3	3	3.33
68	4	4	3	3	3	3	3.33
69	3	4	2	3	3	2	2.83
70	2	3	3	2	3	3	2.67
71	3	3	3	2	3	3	2.83
72	3	3	3	2	2	3	2.67
73	3	3	4	2	4	4	3.33
74	3	3	3	3	3	3	3.00
75	3	3	3	3	3	3	3.00
76	4	3	4	3	3	4	3.50
77	3	3	3	3	3	3	3.00
78	3	3	3	2	2	3	2.67
79	3	3	3	2	3	3	2.83
80	3	3	3	2	3	3	2.83



Resp	Penyusunan Anggaran (X1)						
	1	2	3	4	5	6	X1
81	2	2	2	1	2	1	1.67
82	3	3	3	3	3	3	3.00
83	2	2	2	1	2	1	1.67
84	3	3	3	3	3	3	3.00
85	3	3	4	3	3	3	3.17
86	4	4	4	4	4	4	4.00
87	3	3	3	3	3	3	3.00
88	3	4	4	3	3	4	3.50
89	4	3	4	2	3	4	3.33
90	3	3	3	2	3	3	2.83
91	3	4	3	2	2	3	2.83
92	3	4	3	2	2	3	2.83
93	3	3	3	3	3	3	3.00
94	4	4	3	3	3	3	3.33
95	4	4	3	3	3	3	3.33
96	3	4	2	3	3	2	2.83
97	2	3	3	2	3	3	2.67
98	3	4	4	3	3	3	3.33
99	2	3	3	2	3	2	2.50
100	4	4	4	4	4	4	4.00
101	3	3	3	3	3	3	3.00
102	3	3	3	3	3	3	3.00



Resp	Budaya Organisasi (X2)																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	X2	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.03
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3.31
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
6	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.48
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.97
11	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3.55
12	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.28
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10
14	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3.62
15	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.93
16	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
18	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.83
19	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.83
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.34

Resp	Budaya Organisasi (X2)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	X2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.97
24	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.21
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.97
26	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3.41
27	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.38
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3.24
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3.31
30	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.76
31	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.93
32	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.76
33	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.93
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.97
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
37	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3.24
40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3.72

Resp	Budaya Organisasi (X2)																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	X2	
41	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.52	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.03	
44	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3.41	
45	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.14	
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3.00	
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
51	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.97	
52	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.45	
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.34	
54	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
56	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3.17	
57	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.17	
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
59	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.45	
60	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.45	

Resp	Budaya Organisasi (X2)																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	X2	
61	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3.24
62	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.14
63	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.93	
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
65	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.83
66	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.34
67	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.31
68	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3.31
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3.14	
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3.14
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
73	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3.83
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3.83
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
78	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.17
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.03
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00

Resp	Budaya Organisasi (X2)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	X2
81	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3.31
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
83	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3.28
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10
85	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3.62
86	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.93
87	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10
88	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3.17
89	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.17
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
91	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.45
92	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.45
93	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.34
94	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.31
95	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3.31
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3.14
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3.14
98	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.14
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3.00

Resp	Motivasi (X3)																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	X3
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2.83
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.89
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
5	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
6	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
8	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2.67
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
10	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.83
11	3	3	2	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2.83
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2.83
13	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
14	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2.89
15	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.22
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
18	4	3	1	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3.06
19	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
20	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89

Resp	Motivasi (X3)																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	X3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3.06
25	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3.22
26	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
28	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3.28
29	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
30	3	3	3	2	1	2	2	1	3	2	4	3	4	3	3	2	3	2	2.56
31	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.89
32	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3.33
33	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
34	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.11
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
36	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.94
38	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2.50
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3.06
40	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00

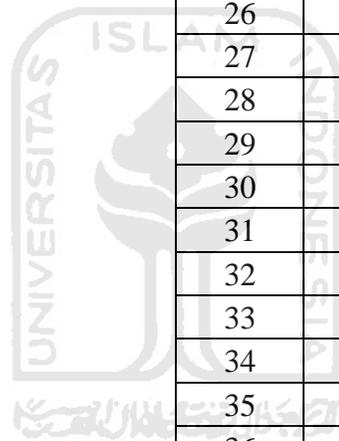
Resp	Motivasi (X3)																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	X3
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3.17
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2.78
43	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
44	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3.00
45	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.94
46	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2.72
47	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.78
48	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.06
49	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2.89
50	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
51	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2.72
52	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2.89
53	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
54	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2.83
55	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
56	3	3	3	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
57	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.61
58	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
59	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2.78
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2.94

Resp	Motivasi (X3)																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	X3
61	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
62	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.83
63	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.83
64	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2.61
65	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.44
66	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2.44
67	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.89
68	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2.89
69	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2.61
70	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.83
71	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
72	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.78
73	1	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2.89
74	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.83
75	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.78
76	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3.00
77	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
78	3	3	2	3	3	4	3	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2.94
79	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
80	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2.72

Resp	Motivasi (X3)																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	X3
81	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.89
82	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.83
83	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2.83
84	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
85	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2.78
86	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.22
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
88	3	3	2	2	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
89	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.56
90	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.89
91	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2.78
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2.94
93	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2.50
94	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.89
95	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2.94
96	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2.61
97	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.83
98	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.89
99	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2.67
100	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.83
101	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.06
102	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2.89

Resp	<i>Job Relevant Information (X4)</i>					
	1	2	3	4	5	X4
1	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3
8	2	2	3	3	3	2.6
9	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3
11	2	3	3	3	4	3
12	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	4	3.2
16	3	4	4	4	3	3.6
17	3	3	3	3	3	3
18	3	3	2	3	4	3
19	4	3	3	4	3	3.4
20	3	3	3	3	3	3

Resp	<i>Job Relevant Information (X4)</i>					
	1	2	3	4	5	X4
21	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3
30	2	2	2	3	4	2.6
31	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	4	3.2
33	2	3	3	3	4	3
34	3	3	3	3	3	3
35	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	3	3
39	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3



Resp	<i>Job Relevant Information (X4)</i>					
	1	2	3	4	5	X4
41	3	3	3	3	4	3.2
42	3	3	3	3	2	2.8
43	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3
45	2	3	2	3	3	2.6
46	3	3	3	3	3	3
47	4	4	2	4	4	3.6
48	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	4	3.2
53	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3

Resp	<i>Job Relevant Information (X4)</i>					
	1	2	3	4	5	X4
61	3	4	3	3	4	3.4
62	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3
64	3	4	4	4	3	3.6
65	3	3	2	2	3	2.6
66	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3
69	4	3	3	4	4	3.6
70	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	3
74	2	3	2	3	3	2.6
75	2	3	2	3	3	2.6
76	3	3	3	3	3	3
77	3	3	3	3	3	3
78	4	3	2	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	3	3	3

Resp	<i>Job Relevant Information (X4)</i>					
	1	2	3	4	5	X4
81	3	3	3	3	3	3
82	3	3	3	3	3	3
83	3	3	3	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	3	4	3.2
87	3	4	4	4	3	3.6
88	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3
90	3	3	3	3	3	3
91	3	3	3	3	3	3
92	3	3	3	3	3	3
93	3	3	3	3	3	3
94	3	3	3	3	3	3
95	3	3	3	3	3	3
96	4	3	3	4	4	3.6
97	3	3	3	3	3	3
98	2	3	2	3	3	2.6
99	3	3	3	3	3	3
100	4	4	2	4	4	3.6
101	3	3	3	3	3	3
102	3	3	3	3	3	3



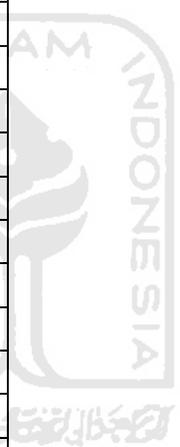
Resp	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)							Y
	1	2	3	4	5	6	7	
1	3	3	4	3	3	3	3	3.14
2	3	3	3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
4	3	3	3	3	3	3	3	3.00
5	3	3	3	3	3	3	3	3.00
6	4	4	4	3	3	3	4	3.57
7	3	3	3	3	3	3	3	3.00
8	3	3	3	3	3	3	3	3.00
9	3	3	3	3	3	3	3	3.00
10	3	3	3	3	3	3	3	3.00
11	3	3	4	3	3	3	3	3.14
12	3	3	3	3	3	3	3	3.00
13	3	3	3	3	3	3	3	3.00
14	3	3	3	3	3	3	3	3.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4.00
16	3	3	3	3	3	4	4	3.29
17	3	3	3	3	3	3	3	3.00
18	4	4	4	4	4	4	4	4.00
19	3	3	3	3	4	4	3	3.29
20	3	4	3	4	3	3	3	3.29

Resp	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)							Y
	1	2	3	4	5	6	7	
21	3	3	3	3	3	3	3	3.00
22	3	3	3	3	3	3	3	3.00
23	3	3	3	3	3	3	3	3.00
24	4	4	4	4	3	3	4	3.71
25	4	4	4	4	4	4	4	4.00
26	3	3	3	3	3	3	3	3.00
27	3	3	4	3	3	3	3	3.14
28	4	4	3	4	3	3	4	3.57
29	3	3	3	3	3	3	3	3.00
30	4	4	4	4	3	4	4	3.86
31	3	3	3	3	3	3	3	3.00
32	3	3	3	3	3	3	3	3.00
33	4	3	3	4	3	3	3	3.29
34	4	4	3	3	4	3	4	3.57
35	3	3	4	3	3	3	3	3.14
36	3	3	3	3	3	3	3	3.00
37	3	3	3	3	3	3	3	3.00
38	3	3	3	3	3	3	3	3.00
39	3	3	3	3	3	3	3	3.00
40	3	3	3	3	3	3	3	3.00

Resp	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)							
	1	2	3	4	5	6	7	Y
41	4	4	3	3	3	3	3	3.29
42	3	3	3	3	3	3	3	3.00
43	3	3	3	3	3	3	3	3.00
44	3	3	3	3	3	3	4	3.14
45	3	3	4	4	3	4	4	3.57
46	3	3	3	3	3	3	3	3.00
47	4	4	4	4	4	4	4	4.00
48	3	3	3	3	3	3	3	3.00
49	3	3	4	4	3	3	3	3.29
50	3	3	3	3	3	3	3	3.00
51	2	3	3	3	3	3	3	2.86
52	3	3	4	4	3	3	4	3.43
53	3	3	3	3	3	4	3	3.14
54	3	3	4	3	3	3	3	3.14
55	3	3	3	3	3	3	3	3.00
56	3	3	4	3	3	3	3	3.14
57	3	3	4	3	3	3	3	3.14
58	3	3	3	3	3	3	3	3.00
59	3	3	3	3	3	3	3	3.00
60	3	3	3	3	3	3	3	3.00

Resp	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)							
	1	2	3	4	5	6	7	Y
61	3	3	4	3	3	4	3	3.29
62	3	3	3	3	3	3	3	3.00
63	3	3	3	3	3	3	3	3.00
64	3	3	3	3	3	3	3	3.00
65	4	4	2	3	3	3	3	3.14
66	3	4	4	4	4	3	3	3.57
67	3	3	4	3	3	3	3	3.14
68	3	3	4	3	3	3	3	3.14
69	3	3	3	3	3	3	3	3.00
70	3	3	3	3	3	3	3	3.00
71	3	3	4	3	3	3	3	3.14
72	3	3	3	3	3	3	3	3.00
73	4	4	4	3	3	3	3	3.43
74	3	3	3	3	3	3	3	3.00
75	3	3	3	3	3	3	3	3.00
76	4	4	3	3	2	3	3	3.14
77	3	3	3	3	3	3	3	3.00
78	3	3	4	2	3	2	3	2.86
79	3	3	4	3	3	3	3	3.14
80	3	3	3	3	3	3	3	3.00

Resp	Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)							
	1	2	3	4	5	6	7	Y
81	3	3	3	3	3	3	3	3.00
82	3	3	3	3	3	3	3	3.00
83	3	3	3	3	3	3	3	3.00
84	3	3	3	3	3	3	3	3.00
85	3	3	3	3	3	3	3	3.00
86	4	4	4	4	4	4	4	4.00
87	3	3	3	3	3	4	4	3.29
88	3	3	4	3	3	3	3	3.14
89	3	3	4	3	3	3	3	3.14
90	3	3	3	3	3	3	3	3.00
91	3	3	3	3	3	3	3	3.00
92	3	3	3	3	3	3	3	3.00
93	3	4	4	4	4	3	3	3.57
94	3	3	4	3	3	3	3	3.14
95	3	3	4	3	3	3	3	3.14
96	3	3	3	3	3	3	3	3.00
97	3	3	3	3	3	3	3	3.00
98	3	3	4	4	3	4	4	3.57
99	3	3	3	3	3	3	3	3.00
100	4	4	4	4	4	4	4	4.00
101	3	3	3	3	3	3	3	3.00
102	3	3	4	4	3	3	3	3.29



LAMPIRAN 3

KARAKTERISTIK RESPONDEN

A. Usia

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
<25	2	2%
25-35	24	23.5%
36-50	58	56.9%
51-60	18	17.6%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

B. Jenis Kelamin

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	32	31.4%
Perempuan	70	68.6%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

C. Pendidikan Terakhir

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
S3	0	0%
S2 dan S1	89	87.3%
D3	11	10.7%
Lain-lain	2	2%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

D. Jabatan

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase
Kepala Dinas	2	2.0%
Sekretaris	3	2.9%
Kepala Bagian	8	7.8%
Kepala Bidang	6	5.9%
Bendahara Umum	2	2.0%
Bendahara Keuangan	1	1.0%



Jabatan	Jumlah	Presentase
Bendahara Pengeluaran	2	2.0%
Analisis Kelembagaan	4	3.9%
Analisis Keuangan	9	8.8%
Analisis Perencanaan	7	6.9%
Analisis Bidang Pembangunan	2	2.0%
Analisis PEP	1	1.0%
Staf Bidang Kepegawaian	4	3.9%
Staf Umum	8	7.8%
Staf Keuangan	13	12.7%
Staf Perencanaan	5	4.9%
Staf Pembangunan	6	5.9%
Staf Pengolahan Data	4	3.9%
Tenaga Teknis Bagian Keuangan	9	8.8%
Tenaga Teknis Bagian Umum	3	2.9%
Tenaga Teknis Bagian Organisasi	2	2.0%
Verifikator Keuangan	1	1.0%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

E. Lama Bekerja

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
<1 Tahun	3	2.9%
1-5 Tahun	5	4.9%
6-10 Tahun	24	23.5%
>10 Tahun	70	68.6%
Total	102	100%

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2020

LAMPIRAN 4
HASIL UJI STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Penyusunan Anggaran	102	2	4	2.98	.494
Budaya Organisasi	102	3	4	3.24	.301
Motivasi	102	2	4	2.93	.223
Job Relevant Information	102	2	4	3.06	.442
Kinerja Aparat Pemerintah Daerah	102	3	4	3.17	.283
Valid N (listwise)	102				



LAMPIRAN 5
HASIL UJI VALIDASI

A. Penyusunan Anggaran (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.643**	.558**	.564**	.553**	.585**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X1.2	Pearson Correlation	.643**	1	.466**	.500**	.394**	.469**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X1.3	Pearson Correlation	.558**	.466**	1	.533**	.569**	.779**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X1.4	Pearson Correlation	.564**	.500**	.533**	1	.674**	.668**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X1.5	Pearson Correlation	.553**	.394**	.569**	.674**	1	.621**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X1.6	Pearson Correlation	.585**	.469**	.779**	.668**	.621**	1	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
Total_X1	Pearson Correlation	.804**	.707**	.809**	.834**	.789**	.866**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102	102	102

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

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

B. Budaya Organisasi (X2)

Correlations

	X 2.1	X 2.2	X 2.3	X 2.4	X 2.5	X 2.6	X 2.7	X 2.8	X 2.9	X 2.10	X 2.11	X 2.12	X 2.13	X 2.14	X 2.15	X 2.16	X 2.17	X 2.18	X 2.19	X 2.20	X 2.21	X 2.22	X 2.23	X 2.24	X 2.25	X 2.26	X 2.27	X 2.28	X 2.29	Tota l_X 2	
X2.1 Pearson Correlation	1	.812**	.417**	.134	.431**	.362**	.295**	.287**	.533**	.253*	.712**	.621**	.499**	.539**	.518**	.582**	.559**	.639**	.522**	.673**	.555**	.324**	.462**	.515**	.623**	.279**	.423**	.484**	.484**	.361**	.728**
X2.1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.180	.000	.003	.003	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	
X2.1 N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.2 Pearson Correlation	.812**	1	.479**	.234*	.496**	.347**	.314**	.377**	.553**	.288**	.595**	.528**	.456**	.408**	.440**	.486**	.615**	.494**	.630**	.495**	.213*	.356**	.404**	.490**	.301**	.299**	.368**	.344**	.244*	.669**	
X2.2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.018	.000	.001	.001	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.031	.000	.000	.002	.002	.000	.000	.004	.000	.000	
X2.2 N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.3 Pearson Correlation	.417**	.479**	1	.437**	.617**	.485**	.397**	.399**	.353**	.425**	.579**	.446**	.431**	.419**	.306**	.569**	.386**	.463**	.624**	.637**	.521**	.451**	.544**	.349**	.289**	.364**	.481**	.555**	.424**	.698**	
X2.3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
X2.3 N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2.26	X2.27	X2.28	X2.29	Total		
X2.4 Pearson Correlation	.134	.234	.437	1	.299	.668	.396	.275	.164	.373	.204	.194	.189	.216	.143	.405	.244	.250	.312	.236	.383	.465**	.239	-.002	.346	.360	.365	.38	.308**	.459		
Sig. (2-tailed)	.180	.018	.000		.002	.000	.000	.005	.000	.000	.040	.051	.057	.029	.051	.000	.039	.013	.000	.001	.017	.000	.000	.016	.081	.000	.000	.000	.002	.000		
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	
X2.5 Pearson Correlation	.431	.496	.617	.299	1	.379	.414	.465	.480	.399	.398	.369	.355	.167	.293	.416	.288	.287	.470	.421	.412	.428	.464**	.369	.520	.410	.436	.498	.40	.270	.618	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.093	.003	.000	.003	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.6 Pearson Correlation	.362	.347	.485	.668	.379	1	.434	.352	.425	.359	.424	.407	.451	.470	.319	.504	.457	.415	.325	.486	.480	.463	.565**	.512	.289	.403	.458	.476	.47	.397	.661	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.7 Pearson Correlation	.295	.314	.397	.396	.414	.434	1	.869	.342	.454	.363	.379	.462	.445	.357	.291	.264	.195	.334	.332	.406	.572	.479**	.629	.441	.206	.298	.420	.298	.624		
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102

**Corre
lation
s**

	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 2. 5	X 2. 6	X 2. 7	X 2. 8	X 2. 9	X 2. 10	X 2. 11	X 2. 12	X 2. 13	X 2. 14	X 2. 15	X 2. 16	X 2. 17	X 2. 18	X 2. 19	X 2. 20	X 2. 21	X 2. 22	X 2. 23	X 2. 24	X 2. 25	X 2. 26	X 2. 27	X 2. 28	X 2. 29	Tota l_X 2
Sig. (2- tailed) N	.0 03 10 2	.0 01 10 2	.0 00 10 2	.0 07 10 2	.0 50 10 2	.0 01 10 2	.0 01 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.000 102 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 37 10 2	.0 02 10 2	.0 00 10 2	.00 102 10 2	.0 00 10 2													
X2.8 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.2 87 10 2	.3 21 10 2	.3 99 10 2	.2 75 10 2	.4 65 10 2	.3 52 10 2	.8 69 10 2	1 00 10 2	.4 51 10 2	.5 16 10 2	.3 68 10 2	.4 40 10 2	.5 27 10 2	.4 15 10 2	.5 37 10 2	.4 43 10 2	.2 46 10 2	.2 46 10 2	.3 24 10 2	.2 42 10 2	.3 83 10 2	.5 49 10 2	.440 ** 102 10 2	.5 96 10 2	.4 61 10 2	.2 74 10 2	.2 84 10 2	.3 98 10 2	.28 4** 102 10 2	.6 29 10 2
X2.9 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.5 33 10 2	.5 77 10 2	.3 53 10 2	.1 64 10 2	.4 80 10 2	.4 25 10 2	.3 42 10 2	.4 51 10 2	1 00 10 2	.3 59 10 2	.6 26 10 2	.6 51 10 2	.6 35 10 2	.4 09 10 2	.4 71 10 2	.3 75 10 2	.6 06 10 2	.5 50 10 2	.3 09 10 2	.4 91 10 2	.3 95 10 2	.2 31 10 2	.301 ** 102 10 2	.5 35 10 2	.4 69 10 2	.4 40 10 2	.3 94 10 2	.4 33 10 2	.32 7** 102 10 2	.6 69 10 2
X2.10 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.2 53 10 2	.2 53 10 2	.4 25 10 2	.3 73 10 2	.3 99 10 2	.3 59 10 2	.4 54 10 2	.5 16 10 2	.3 59 10 2	1 00 10 2	.4 79 10 2	.5 72 10 2	.5 54 10 2	.4 85 10 2	.4 73 10 2	.3 91 10 2	.3 36 10 2	.3 72 10 2	.2 92 10 2	.2 65 10 2	.2 74 10 2	.3 86 10 2	.312 ** 102 10 2	.3 55 10 2	.2 80 10 2	.3 21 10 2	.4 14 10 2	.3 84 10 2	.41 4** 102 10 2	.5 97 10 2

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2.26	X2.27	X2.28	X2.29	Total		
X2.11 Pearson Correlation	.712**	.588**	.579**	.204*	.398**	.424**	.363**	.368**	.626**	.479**	1	.804**	.637**	.613**	.568**	.599**	.642**	.627**	.543**	.648**	.610**	.362**	.509**	.509**	.550**	.312**	.512**	.512**	.536**	.512**	.799**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	
X2.12 Pearson Correlation	.621**	.595**	.446**	.194	.369**	.407**	.379**	.440**	.651**	.572**	.804**	1	.690**	.523**	.694**	.565**	.500**	.538**	.400**	.511**	.518**	.277**	.470**	.422**	.509**	.304**	.368**	.443**	.368**	.368**	.738**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.051	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000		
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.13 Pearson Correlation	.499**	.528**	.431**	.189	.355**	.451**	.462**	.527**	.635**	.554**	.637**	.690**	1	.685**	.669**	.548**	.540**	.567**	.332**	.445**	.407**	.395**	.404**	.595**	.490**	.354**	.354**	.368**	.368**	.410**	.373**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.057	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.14 Pearson Correlation	.539**	.456**	.419**	.216*	.167**	.470**	.445**	.415**	.409**	.485**	.613**	.523**	.685**	1	.533**	.489**	.488**	.590**	.332**	.508**	.540**	.453**	.430**	.615**	.377**	.238**	.303**	.383**	.356**	.356**	.686**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102

**Correlation
s**

	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 2. 5	X 2. 6	X 2. 7	X 2. 8	X 2. 9	X 2. 10	X 2. 11	X 2. 12	X 2. 13	X 2. 14	X 2. 15	X 2. 16	X 2. 17	X 2. 18	X 2. 19	X 2. 20	X 2. 21	X 2. 22	X 2. 23	X 2. 24	X 2. 25	X 2. 26	X 2. 27	X 2. 28	X 2. 29	Tota l_X 2	
Sig. (2-tailed) N	.000 102	.000 102	.000 102	.029 102	.093 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102
X2.15 Pearson Correlation	.518 **	.408 **	.306 **	.143 **	.293 **	.357 **	.437 **	.571 **	.473 **	.473 **	.568 **	.694 **	.669 **	.533 **	1.000	.528 **	.391 **	.454 **	.378 **	.450 **	.494 **	.470 **	.518 **	.606 **	.550 **	.369 **	.407 **	.410 **	.356 **	.700 **	
Sig. (2-tailed) N	.000 102	.000 102	.002 102	.151 102	.003 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000	.000 102	.000 102														
X2.16 Pearson Correlation	.582 **	.440 **	.569 **	.401 **	.416 **	.591 **	.343 **	.475 **	.391 **	.399 **	.565 **	.548 **	.489 **	.528 **	1.000	.538 **	.582 **	.751 **	.518 **	.518 **	.527 **	.619 **	.455 **	.439 **	.412 **	.525 **	.592 **	.559 **	.525 **	.758 **	
Sig. (2-tailed) N	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000	.000 102	.000 102																							
X2.17 Pearson Correlation	.559 **	.486 **	.386 **	.205 **	.288 **	.457 **	.264 **	.246 **	.606 **	.336 **	.642 **	.500 **	.540 **	.488 **	.391 **	.538 **	1.000	.625 **	.476 **	.513 **	.521 **	.268 **	.337 **	.555 **	.439 **	.412 **	.432 **	.477 **	.432 **	.672 **	
Sig. (2-tailed) N	.000 102	.000 102	.000 102	.039 102	.003 102	.007 102	.013 102	.000 102	.001 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.000 102	.001 102	.000 102	.000 102						

Correlations

	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 2. 5	X 2. 6	X 2. 7	X 2. 8	X 2. 9	X 2. 10	X 2. 11	X 2. 12	X 2. 13	X 2. 14	X 2. 15	X 2. 16	X 2. 17	X 2. 18	X 2. 19	X 2. 20	X 2. 21	X 2. 22	X 2. 23	X 2. 24	X 2. 25	X 2. 26	X 2. 27	X 2. 28	X 2. 29	Tota l_X 2
X2.18 Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.6 39 ** .0 00 10 2	.6 15 ** .0 00 10 2	.4 63 ** .0 00 10 2	.2 44 * .0 13 10 2	.2 87 ** .0 03 10 2	.4 15 ** .0 00 10 2	.1 95 * .0 50 10 2	.2 46 * .0 13 10 2	.5 50 ** .0 00 10 2	.3 72 ** .0 00 10 2	.6 27 ** .0 00 10 2	.5 38 ** .0 00 10 2	.5 67 ** .0 00 10 2	.5 90 ** .0 00 10 2	.4 54 ** .0 00 10 2	.5 82 ** .0 00 10 2	.6 25 ** .0 00 10 2	1 37 ** .0 00 10 2	.6 73 ** .0 00 10 2	.4 96 ** .0 00 10 2	.3 42 ** .0 00 10 2	.440 ** .000 102	.4 89 ** .0 00 10 2	.3 16 ** .0 01 10 2	.3 62 ** .0 00 10 2	.4 39 ** .0 00 10 2	.4 57 ** .0 00 10 2	.49 6** .00 102	.7 11 ** .0 00 10 2	
X2.19 Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.5 22 ** .0 00 10 2	.4 94 ** .0 00 10 2	.6 24 ** .0 00 10 2	.3 50 ** .0 00 10 2	.4 70 ** .0 01 10 2	.3 25 ** .0 01 10 2	.3 34 ** .0 01 10 2	.3 24 ** .0 01 10 2	.3 09 ** .0 02 10 2	.2 92 ** .0 03 10 2	.5 43 ** .0 00 10 2	.4 00 ** .0 01 10 2	.3 32 ** .0 01 10 2	.3 78 ** .0 00 10 2	.7 51 ** .0 00 10 2	.4 76 ** .0 00 10 2	.6 37 ** .0 00 10 2	1 24 ** .0 00 10 2	.6 13 ** .0 00 10 2	.4 23 ** .0 00 10 2	.455 ** .000 102	.3 46 ** .0 00 10 2	.3 43 ** .0 00 10 2	.4 12 ** .0 00 10 2	.5 25 ** .0 00 10 2	.5 92 ** .0 00 10 2	.52 5** .00 102	.6 76 ** .0 00 10 2		
X2.20 Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.6 73 ** .0 00 10 2	.6 30 ** .0 00 10 2	.6 37 ** .0 00 10 2	.3 12 ** .0 01 10 2	.4 21 ** .0 00 10 2	.4 86 ** .0 01 10 2	.3 32 ** .0 14 10 2	.2 42 * .0 00 10 2	.4 91 ** .0 07 10 2	.2 65 ** .0 00 10 2	.6 48 ** .0 00 10 2	.5 11 ** .0 00 10 2	.4 45 ** .0 00 10 2	.5 08 ** .0 00 10 2	.4 50 ** .0 00 10 2	.5 18 ** .0 00 10 2	.5 13 ** .0 00 10 2	.6 73 ** .0 00 10 2	.6 24 ** .0 00 10 2	1 69 ** .0 00 10 2	.6 46 ** .0 00 10 2	.4 46 ** .000 102	.6 04 ** .0 00 10 2	.4 53 ** .0 00 10 2	.4 50 ** .0 00 10 2	.4 91 ** .0 00 10 2	.5 90 ** .0 00 10 2	.38 2** .00 102	.7 57 ** .0 00 10 2	
X2.21 Pearson Correlation	.5 55 ** .0 00 10 2	.4 95 ** .0 00 10 2	.5 21 ** .0 00 10 2	.2 36 * .0 12 10 2	.4 80 ** .0 00 10 2	.4 06 ** .0 00 10 2	.3 83 ** .0 00 10 2	.3 95 ** .0 00 10 2	.2 74 ** .0 00 10 2	.6 10 ** .0 00 10 2	.5 18 ** .0 00 10 2	.4 07 ** .0 00 10 2	.5 40 ** .0 00 10 2	.4 94 ** .0 00 10 2	.5 64 ** .0 00 10 2	.5 21 ** .0 00 10 2	.4 96 ** .0 00 10 2	.4 13 ** .0 00 10 2	.6 69 ** .0 00 10 2	1 04 ** .0 00 10 2	.6 785 ** .0 00 10 2	.6 07 ** .0 00 10 2	.5 57 ** .0 00 10 2	.3 74 ** .0 00 10 2	.4 41 ** .0 00 10 2	.4 38 ** .0 00 10 2	.38 9** .00 102	.7 41 ** .0 00 10 2		

**Corre
lation
s**

	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 2. 5	X 2. 6	X 2. 7	X 2. 8	X 2. 9	X 2. 10	X 2. 11	X 2. 12	X 2. 13	X 2. 14	X 2. 15	X 2. 16	X 2. 17	X 2. 18	X 2. 19	X 2. 20	X 2. 21	X 2. 22	X 2. 23	X 2. 24	X 2. 25	X 2. 26	X 2. 27	X 2. 28	X 2. 29	Tota l_X 2
Sig. (2- tailed) N	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 17 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 05 10 2	.0 00 10 2	.000 102 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.00 102 2	.0 00 10 2											
X2.22 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.3 24 **	.2 13 *	.4 51 **	.3 83 **	.4 28 **	.4 63 **	.5 72 **	.5 49 **	.2 31 *	.3 86 **	.3 62 **	.2 77 **	.3 95 **	.4 53 **	.4 70 **	.5 27 **	.2 68 **	.3 42 **	.4 23 **	.4 46 **	.6 04 **	1 00	.780 ** 102	.6 43 **	.5 21 **	.4 38 **	.5 56 **	.4 92 **	.50 3** 102	.6 87 **
Sig. (2- tailed) N	.0 01 10 2	.0 31 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 20 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 05 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 06 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.000 102 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.00 102 2	.0 00 10 2
X2.23 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.4 62 **	.3 56 **	.5 44 **	.4 65 **	.4 64 **	.5 65 **	.4 79 **	.4 40 **	.3 01 **	.3 12 **	.5 09 **	.4 70 **	.4 04 **	.4 30 **	.5 18 **	.6 19 **	.3 37 **	.4 40 **	.4 55 **	.5 57 **	.7 85 **	.7 80 **	1 00	.6 15 **	.5 51 **	.4 64 **	.5 92 **	.5 70 **	.48 0** 102	.7 59 **
Sig. (2- tailed) N	.0 00 10 2	.0 02 10 2	.0 01 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 01 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 102 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.00 102 2	.0 00 10 2								
X2.24 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.5 15 **	.4 04 **	.3 49 **	.2 39 *	.3 69 **	.5 12 **	.6 29 **	.5 96 **	.5 35 **	.3 55 **	.5 09 **	.4 22 **	.5 95 **	.6 15 **	.6 06 **	.4 55 **	.5 55 **	.4 89 **	.3 46 **	.6 04 **	.6 07 **	.6 43 **	.615 ** 102	1 10	.5 94 **	.4 64 **	.4 80 **	.5 70 **	.36 8** 102	.7 63 **
Sig. (2- tailed) N	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 16 10 2	.0 00 10 2	.000 102 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.0 00 10 2	.00 102 2	.0 00 10 2																		

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2.26	X2.27	X2.28	X2.29	Total	
X2.25 Pearson Correlation	.623**	.490**	.289**	-.002	.520**	.289**	.441**	.461**	.469**	.280**	.550**	.509**	.490**	.377**	.550**	.439**	.439**	.316**	.343**	.453**	.557**	.521**	.551**	.594**	1	.311**	.366**	.454**	.317**	.662**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.981	.000	.003	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.001	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.26 Pearson Correlation	.279**	.301**	.364**	.346**	.410**	.403**	.206*	.274**	.440**	.321**	.312**	.304**	.354**	.238*	.369**	.412**	.412**	.362**	.412**	.450**	.374**	.438**	.464**	.464**	.311**	1	.482**	.479**	.359**	.566**	
Sig. (2-tailed)	.004	.002	.000	.000	.000	.000	.037	.005	.000	.001	.001	.002	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.27 Pearson Correlation	.423**	.299**	.481**	.360**	.436**	.458**	.298**	.284**	.394**	.414**	.512**	.368**	.354**	.303**	.407**	.532**	.439**	.425**	.439**	.525**	.491**	.441**	.556**	.592**	.480**	.366**	.482**	1	.834**	.806**	.685**
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.002	.004	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X2.28 Pearson Correlation	.484**	.368**	.555**	.365**	.498**	.476**	.220**	.398**	.433**	.384**	.536**	.443**	.368**	.383**	.410**	.592**	.477**	.457**	.592**	.590**	.438**	.492**	.570**	.570**	.570**	.470**	.454**	.479**	.834**	.614**	.731**

**Correlation
s**

	X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 2. 5	X 2. 6	X 2. 7	X 2. 8	X 2. 9	X 2. 10	X 2. 11	X 2. 12	X 2. 13	X 2. 14	X 2. 15	X 2. 16	X 2. 17	X 2. 18	X 2. 19	X 2. 20	X 2. 21	X 2. 22	X 2. 23	X 2. 24	X 2. 25	X 2. 26	X 2. 27	X 2. 28	X 2. 29	Tota l_X 2
Sig. (2- tailed) N	.0 00 10 2																													
X2.29 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.3 61 **	.2 44 *	.4 24 **	.3 08 **	.2 70 **	.3 97 **	.2 98 **	.2 84 **	.3 27 **	.4 14 **	.5 12 **	.3 68 **	.4 10 **	.3 56 **	.3 56 **	.5 25 **	.4 32 **	.4 96 **	.5 25 **	.3 82 **	.3 89 **	.5 03 **	.480 **	.3 68 **	.3 17 **	.3 59 **	.8 06 **	.6 14 **	1	.6 24 **
Sig. (2- tailed) N	.0 00 10 2	.0 14 00 2	.0 00 10 2	.0 02 00 2	.0 06 00 2	.0 02 00 2	.0 04 00 2	.0 01 00 2	.0 00 00 2	.0 01 00 2	.0 00 00 2	.0 00 00 2	.0 00 00 2	.0 00 00 2	.0 00 00 2															
Total _X2 Pearson Correlat ion Sig. (2- tailed) N	.7 28 **	.6 69 **	.6 98 **	.4 59 **	.6 18 **	.6 61 **	.6 24 **	.6 29 **	.6 69 **	.5 97 **	.7 99 **	.7 38 **	.7 37 **	.6 86 **	.7 00 **	.7 68 **	.6 72 **	.7 11 **	.6 76 **	.7 57 **	.7 41 **	.6 87 **	.759 **	.7 63 **	.6 62 **	.5 66 **	.6 85 **	.7 31 **	.62 4**	1
Sig. (2- tailed) N	.0 00 10 2																													

Correlation
s

	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Tota		
	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.	1_X	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	2

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
---	--



C. Motivasi (X3)

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	Total_X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.475**	.169	-.003	.432**	.257**	.082	.077	.075	.380**	.415**	.365**	.206*	.446**	.140	.281**	.255**	.297**	.604**
Sig. (2-tailed)		.000	.089	.974	.000	.009	.412	.443	.454	.000	.000	.000	.038	.000	.160	.004	.010	.002	.000
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.2 Pearson Correlation	.475**	1	.090	.056	.369**	.331**	.412**	.332**	.246*	.451**	.320**	.440**	.219*	.516**	.137	.338**	.373**	.408**	.712**
Sig. (2-tailed)	.000		.368	.576	.000	.001	.000	.001	.013	.000	.001	.000	.027	.000	.171	.001	.000	.000	.000
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.3 Pearson Correlation	.169	.090	1	.076	-.088	.091	-.078	-.057	.155	.222*	.118	.037	.039	.113	.085	.180	.072	-.068	.286**
Sig. (2-tailed)	.089	.368		.450	.380	.363	.434	.568	.119	.025	.237	.709	.694	.256	.394	.071	.474	.497	.004
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.4 Pearson Correlation	-.003	.056	.076	1	.064	-.089	.128	.148	-.062	.092	.003	.031	-.132	.144	-.078	.017	.145	.141	.204*
Sig. (2-tailed)	.974	.576	.450		.524	.374	.200	.137	.536	.355	.973	.754	.186	.147	.434	.868	.146	.158	.040
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	Total_X3
X3.5 Pearson Correlation	.432**	.369**	-.088	.064	1	.290**	.267**	.258**	-.043	.410**	.173	.300**	.099	.373**	.120	.419**	.125	.205*	.538**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.380	.524		.003	.007	.009	.671	.000	.083	.002	.324	.000	.229	.000	.210	.039	.000
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.6 Pearson Correlation	.257**	.331**	.091	-.089	.290**	1	.265**	.456**	.713**	.236*	.353**	.271**	.079	.091	.157	.265**	-.058	.127	.510**
Sig. (2-tailed)	.009	.001	.363	.374	.003		.007	.000	.000	.017	.000	.006	.428	.365	.114	.007	.563	.203	.000
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.7 Pearson Correlation	.082	.412**	-.078	.128	.267**	.265**	1	.245*	.211*	.247*	.106	.269**	.084	.126	.192	.307**	.218*	.219*	.446**
Sig. (2-tailed)	.412	.000	.434	.200	.007	.007		.013	.033	.012	.288	.006	.400	.206	.054	.002	.028	.027	.000
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.8 Pearson Correlation	.077	.332**	.057	.148	.258**	.456**	.245*	1	.317**	.207*	.073	.344**	-.052	.215*	.007	.230*	-.111	.186	.436**
Sig. (2-tailed)	.443	.001	.568	.137	.009	.000	.013		.001	.037	.464	.000	.605	.030	.947	.020	.265	.061	.000
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.9 Pearson Correlation	.075	.246*	.155	-.062	-.043	.713**	.211*	.317**	1	.190	.389**	.151	.289**	-.032	.176	.131	.169	.192	.434**

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	Total_X3	
Sig. (2-tailed)	.454	.013	.119	.536	.671	.000	.033	.001		.056	.000	.130	.003	.747	.078	.189	.089	.054	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.10 Pearson Correlation	.380**	.451**	.222*	.092	.410**	.236*	.247*	.207*	.190	1	.373**	.599**	.313**	.627**	.239*	.295**	.286**	.336**	.703**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.025	.355	.000	.017	.012	.037	.056	.000	.000	.001	.000	.016	.003	.004	.001		.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.11 Pearson Correlation	.415**	.320**	.118	.003	.173	.353**	.106	.073	.389**	.373**	1	.493**	.572**	.298**	.242*	.124	.240*	.283**	.577**	
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.237	.973	.083	.000	.288	.464	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.014	.213	.015	.004	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.12 Pearson Correlation	.365**	.440**	.037	.031	.300**	.271**	.269**	.344**	.151	.599**	.493**	1	.414**	.625**	.188	.266**	.132	.309**	.657**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.709	.754	.002	.006	.006	.000	.130	.000	.000	.000	.000	.000	.059	.007	.185	.002	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.13 Pearson Correlation	.206*	.219*	.039	-.132	.099	.079	.084	-.052	.289**	.313**	.572**	.414**	1	.313**	.215*	.226*	.307**	.234*	.453**	
Sig. (2-tailed)	.038	.027	.694	.186	.324	.428	.400	.605	.003	.001	.000	.000	.000	.001	.030	.022	.002	.018	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102

Correlations

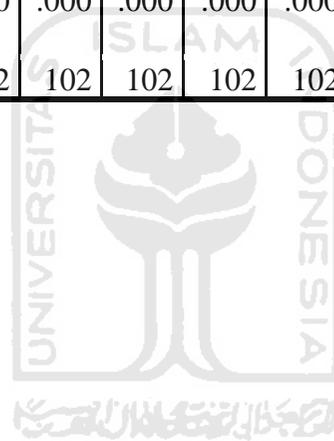
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	Total_X3	
X3.14 Pearson Correlation	.446**	.516**	.113	.144	.373**	.091	.126	.215*	-.032	.627**	.298**	.625**	.313**	1	.159	.241*	.310**	.303**	.641**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.256	.147	.000	.365	.206	.030	.747	.000	.002	.000	.001	.110	.015	.002	.002	.002	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.15 Pearson Correlation	.140	.137	.085	-.078	.120	.157	.192	.007	.176	.239*	.242*	.188	.215*	.159	1	-.052	.037	.290**	.315**	
Sig. (2-tailed)	.160	.171	.394	.434	.229	.114	.054	.947	.078	.016	.014	.059	.030	.110	.604	.712	.003	.003	.001	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.16 Pearson Correlation	.281**	.338**	.180	.017	.419**	.265**	.307**	.230*	.131	.295**	.124	.266**	.226*	.241*	-.052	1	.400**	.291**	.573**	
Sig. (2-tailed)	.004	.001	.071	.868	.000	.007	.002	.020	.189	.003	.213	.007	.022	.015	.604	.000	.003	.003	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.17 Pearson Correlation	.255**	.373**	.072	.145	.125	-.058	.218*	-.111	.169	.286**	.240*	.132	.307**	.310**	.037	.400**	1	.638**	.503**	
Sig. (2-tailed)	.010	.000	.474	.146	.210	.563	.028	.265	.089	.004	.015	.185	.002	.002	.712	.000	.000	.000	.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
X3.18 Pearson Correlation	.297**	.408**	-.068	.141	.205*	.127	.219*	.186	.192	.336**	.283**	.309**	.234*	.303**	.290**	.291**	.638**	1	.581**	

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	Total_X3	
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.497	.158	.039	.203	.027	.061	.054	.001	.004	.002	.018	.002	.003	.003	.000		.000	
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Total_X3 Pearson Correlation	.604**	.712**	.286**	.204*	.538**	.510**	.446**	.436**	.434**	.703**	.577**	.657**	.453**	.641**	.315**	.573**	.503**	.581**	1	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.040	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		
N	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102

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

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



D. Job Relevant Information (X4)

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	Total_X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.521**	.549**	.247*	.428**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.012	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
X4.2	Pearson Correlation	.521**	1	.372**	.169	.261**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.089	.008	.000
	N	102	102	102	102	102	102
X4.3	Pearson Correlation	.549**	.372**	1	.318**	.406**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
X4.4	Pearson Correlation	.247*	.169	.318**	1	.410**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.012	.089	.001		.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
X4.5	Pearson Correlation	.428**	.261**	.406**	.410**	1	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102	102
Total_X4	Pearson Correlation	.767**	.631**	.747**	.652**	.714**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102	102

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

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

E. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Total_Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.834**	.219*	.485**	.381**	.362**	.587**	.745**
	Sig. (2-tailed)		.000	.027	.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Y1.2	Pearson Correlation	.834**	1	.273**	.581**	.521**	.335**	.552**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000		.006	.000	.000	.001	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Y1.3	Pearson Correlation	.219*	.273**	1	.429**	.323**	.266**	.350**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.027	.006		.000	.001	.007	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Y1.4	Pearson Correlation	.485**	.581**	.429**	1	.506**	.533**	.606**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Y1.5	Pearson Correlation	.381**	.521**	.323**	.506**	1	.502**	.457**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Y1.6	Pearson Correlation	.362**	.335**	.266**	.533**	.502**	1	.642**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.007	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Y1.7	Pearson Correlation	.587**	.552**	.350**	.606**	.457**	.642**	1	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
Total_Y	Pearson Correlation	.745**	.789**	.595**	.809**	.696**	.695**	.810**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

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

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

LAMPIRAN 6
UJI RELIABILITAS

A. Penyusunan Anggaran (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	6

B. Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	29

C. Motivasi (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	18

D. Job Relevant Information (X4)

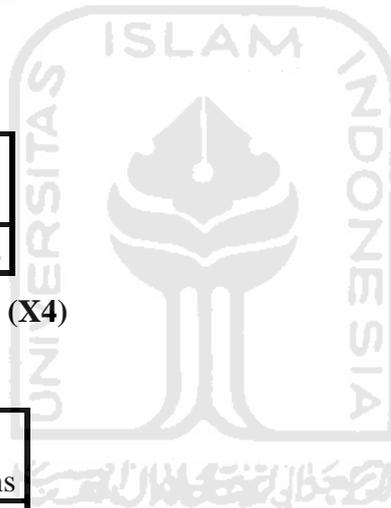
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	5

E. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	7



LAMPIRAN 7
UJI NORMALITAS
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.19139740
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.115
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		1.159
Asymp. Sig. (2-tailed)		.136

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.



LAMPIRAN 8
HASIL UJI MULTIKOLINIEARITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.870	.280		3.105	.002		
Penyusunan Anggaran	.092	.093	.160	.991	.324	.181	5.538
Budaya Organisasi	.403	.077	.429	5.254	.000	.709	1.410
Motivasi	.088	.099	.069	.889	.376	.773	1.293
Job Relevant Information	.151	.106	.237	1.432	.155	.172	5.798

a. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah



LAMPIRAN 9
HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.048	.014		3.373	.001		
Penyusunan Anggaran	.051	.047	.261	1.083	.281	.153	6.541
Budaya Organisasi	-.123	.084	-.328	-1.455	.149	.174	5.736
Motivasi	-.036	.052	-.158	-.691	.492	.169	5.927
Job Relevant Information	-.002	.051	-.010	-.040	.968	.138	7.256

a. Dependent Variable: ABSRES



LAMPIRAN 10
HASIL ANALISI REGRESI

A. Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.165	.140		15.505	.000
	Penyusunan Anggaran (X1)	.338	.046	.590	7.300	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

B. Uji Regresi Linier Berganda Model 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.565	1.353		4.114	.000
	Penyusunan Anggaran (X1)	-1.199	.425	-2.093	-2.823	.006
	Budaya Organisasi (X2)	-.893	.405	-.951	-2.206	.030
	Penyusunan Anggaran (X1)*Budaya Organisasi (X2)	.419	.125	3.362	3.353	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

C. Uji Regresi Linier Berganda Model 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.582	1.766		3.727	.000
	Penyusunan Anggaran (X1)	-1.221	.522	-2.131	-2.338	.021

Motivasi (X3)	-1.474	.608	-1.160	-2.423	.017
Penyusunan Anggaran (X1)*Motivasi (X3)	.518	.178	3.408	2.909	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

D. Uji Regresi Linier Berganda Model 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.096	.463		11.015	.000
	Penyusunan Anggaran (X1)	-.972	.177	-1.696	-5.476	.000
	Job Relevant Information (X4)	-.796	.182	-1.245	-4.377	.000
	Penyusunan Anggaran (X1)*Job Relevant Information (X4)	.366	.052	3.516	7.006	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Y)

